



UNIVERSIDADE DO MINDELO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

CURSO DE LICENCIATURA em
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DESAFIOS DE GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:
CASO DE CASAS COMERCIAIS NO MINDELO

ANO LETIVO 2017/2018 – 4º ANO

Autor: SUALENE GOMES ALVES, N.º 2712

Orientador: Doutor Juscelino Dias

MindeLO, 2018

UNIVERSIDADE DO MINDELO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

CURSO DE LICENCIATURA em
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DESAFIOS DE GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:
CASO DE CASAS COMERCIAIS NO MINDELO

ANO LETIVO 2017/2018 – 4º ANO

Autor:

SUALENE GOMES ALVES, N.º 2712

Orientador:

Doutor Juscelino Dias

Mindelo, 2018

SUALENE GOMES ALVES

**DESAFIOS DE GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:
CASO DE CASAS COMERCIAIS NO MINDELO**

Trabalho apresentado à Universidade do Mindelo
como parte dos requisitos para obtenção do grau de
Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas.

RESUMO

As empresas familiares apresentam características peculiares e a sua importância é inegável em qualquer economia, de tal forma que estudos referentes a esse tema são indispensáveis. O tema “Desafios de Gestão em empresas familiares: caso de casa comerciais no Mindelo”, visa conhecer o processo de sucessão e da profissionalização nas empresas familiares Mindelenses. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE 2016) existem em Cabo Verde cerca de 7042 empresas familiares, ou seja, boa parte das empresas existentes em Cabo Verde são familiares, estimado 90%, contribuindo assim para o crescimento e desenvolvimento da economia do país. Este trabalho de conclusão de curso é caracterizado por uma pesquisa descritiva, método qualitativo e quantitativo, com base numa abordagem Desafios de Gestão nas Empresas Familiares, de estudo, Casas Comerciais no Mindelo, com o objetivo de analisar e avaliar a importância do planeamento do processo sucessório e da profissionalização da administração familiar. Com base num inquérito realizado, procurou-se sugerir algumas recomendações que visam principalmente ajudar na melhor forma de suceder e como fazer a sucessão visando sim a profissionalização familiar. A pesquisa visou analisar o planeamento do processo sucessório e se as empresas apostam na profissionalização familiar, que de certa forma gestão e a profissionalização são elementos básicos para o sucesso de uma empresa e posiciona-se de forma bem clara sobre a abolição de alguns métodos utilizados pela empresa familiar, o que denota-se nas empresas empresariais envolvidas no estudo. Conseguiu-se avaliar também que parte das empresas mesmo sendo de pequeno porte, apresentam uma sucessão empresarial bem definida tem como ferramenta essencial a profissionalização, a qual se encontra visivelmente amadurecida nas empresas.

Palavras-chave: Empresas familiares, Planeamento, Processo sucessório, Profissionalização

ABSTRACT

Family businesses have peculiar characteristics and their importance is undeniable in any economy, so that studies on this subject are indispensable. The theme "Challenges of Management in family businesses: case of commercial houses in Mindelo", aims to know the process of succession and professionalization in the Mindelenses family businesses. According to the National Statistical Institute (INE 2016) there are around 7042 family companies in Cape Verde, that is, a large part of the existing companies in Cape Verde are family owned, estimated 90%, contributing to the growth and development of the economy. This work is characterized by a descriptive research, qualitative and quantitative method, based on a Management Challenges approach in Family Business, study of Commercial Houses in Mindelo, with the objective of analyzing and evaluating the importance of planning the succession process and the professionalization of family management based on a survey carried out, it was suggested to suggest some recommendations that mainly aim to help in the best way to succeed and how to make the succession aiming at the family professionalization. The research was aimed at analyzing the planning of the succession process and if the companies bet on the family professionalization, that in a certain way management and the professionalization are basic elements for the success of a company and positions itself very clearly on the abolition of some methods used by the family company, which is shown in the companies involved in the study. It was also possible to evaluate that some of the companies, even though they are small, have a well-defined business succession and have as essential tool the professionalization, which is visibly matured in the companies.

Keywords: Family business, Planning, Succession process, Professionalization

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho as pessoas que têm um maior destaque na minha vida, minha mãe, Francisca Gomes, ao meu falecido pai, Celso Alves, e a minha avó, Teresa Delgado. Estas pessoas constituem os pilares da transformação da pessoa que hoje sou e fizeram da minha pessoa uma mulher batalhadora e humilde. Aos meus irmãos, Aricénia, Carlos, Gilberto, Jéssica e Teresa Gomes, pelo apoio incondicional. Ao meu filho, Alexandre Miranda, a minha maior inspiração. E a Deus, pela coragem e força dado durante todo este trajeto.

AGRADECIMENTOS

A conclusão da Licenciatura não teria sido possível sem o contributo de algumas pessoas, com minha total gratidão, a qual destaco a Universidade do Mindelo, aos docentes e a todos os colaboradores.

Ao professor orientador desta monografia, Doutor Juscelino Dias, pela forma esplêndida e confiante que conduziu e orientou o meu trabalho.

Ao bibliotecário da Universidade, Celestino Duarte, pela total paciência para com a minha pessoa durante os momentos partilhados na biblioteca.

Um especial agradecimento aos herdeiros e proprietários das Empresas Comerciais do tipo familiar que disponibilizaram parte do seu tempo comigo, no decorrer da aplicação do estudo de caso.

Aos amigos e colegas que de certa forma contribuíram para a realização do trabalho, com o reconhecimento do fruto do meu esforço e com a colaboração destes.

Aos meus sobrinhos, Yuran e Dulce, pela disponibilidade de ajuda a pronto no momento de empréstimo dos seus computadores, pelo facto do meu ter avariado.

Aos meus patrões de trabalho, Marco Bento e Amilcar Lavinio, pela atenção de dispensa para a realização dos estudos de caso em pleno horário de trabalho.

E por fim as pessoas que de um a certa forma esqueci de referir, e que tiveram os seus contributos na realização do trabalho um ENORME OBRIGADA.

ÍNDICE GERAL

RESUMO	v
ABSTRACT	vi
DEDICATÓRIA.....	vii
AGRADECIMENTOS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xi
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – METODOLOGIA	4
1.1 – Tipo de pesquisa.....	4
1.2 – Amostra da Pesquisa	6
1.3. – Limitações do Método da Pesquisa.....	7
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1 – Do Conceito de Empresas Familiares	8
2.1.1 – Enquadramento.....	8
2.1.2 – Origem das Empresas familiares.....	9
2.1.3 – Tipos de Empresas Familiares.....	11
2.1.4 – Características de Empresas Familiares	12
2.1.5 – Vantagens e Desvantagens em Empresas Familiares.....	13
2.2 – Do Conceito de Gestão Empresarial	14
2.3 – Gestão em Empresas Familiares	17
2.3.1 – Gestão dos Interesses Familiares.....	17
2.3.2 – A Sucessão na Empresa Familiar	26
2.3.3 – Modelos de Sucessão Profissional	28
2.3.4 – Gestão Profissionalizada	30
2.3.4.1 – O Papel do Administrador na Organização.....	30

2.3.4.2 – A Empresa Profissionalizada	32
2.3.4.3 – A Profissionalização da Empresa Familiar	35
2.3.5 – Agilização do Processo Organizacional na Empresa Familiar.....	39
2.3.6 – Planeamento em Empresas Familiares	40
2.3.7 – Processo de decisão em Empresas Familiares.....	41
2.3.8 – Empresas Familiares em Cabo Verde	44
CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO DE CASAS COMERCIAIS NO MINDELO	45
3.1 – Enquadramento.....	45
3.2 – Tratamento e Análise de Dados	45
3.2.1 – Conhecimento das Casas Comerciais.....	46
3.2.2 – Importância da Sucessão nas Empresas familiares	49
3.2.3 – Importância da Profissionalização da Empresa.....	54
3.3 – Confrontação dos Objetivos	55
CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
APÊNDICE	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar	20
Figura 2 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar	22
Figura 3 - Comando da Administração da Empresa	46
Figura 4 - Nível de Sucessão Familiar	47
Figura 5 - Tipo de Liderança.....	48
Figura 6 - Distinção entre Gestão Familiar e Gestão de Empresa	48
Figura 7 - Houve sucessão na Empresa Familiar	49
Figura 8 - Critérios para definir o Sucessor da Empresa.....	50
Figura 9 - Modelo de sucessão na Empresa	51
Figura 10 - Existência do Conselho de sócios ou Conselho de família	52
Figura 11 - Direção dos conflitos familiares da empresa.....	52
Figura 12 - Dirigente proprietário recorre a consultoria para resolver problemas familiares..	53
Figura 13 - Profissionalização da Administração	54
Figura 14 - Investimento na formação de profissionais multicapacitados e em equipas multicapacitados.....	55

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Diferença entre gestão profissionalizada e não profissionalizada.....	35
Tabela 2 - Número de empresas ativas, em Cabo Verde, ano 2016, por classes de forma jurídica	44

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

DNRE	Direção Nacional de Receitas do Estado
INE	Instituto Nacional de Estatística
RE	Recenseamento Empresarial
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

INTRODUÇÃO

As empresas familiares ao longo dos anos vêm sendo objeto de pesquisa crescente, isso porque apresentam características peculiares e a sua importância é responsável pelo crescimento social e económico nos mais diversos países. O que denota sua importância no contexto global, desempenhando um papel fundamental na modernização das economias mundiais. A maioria das empresas no mundo é controlada por seus fundadores, ou pelas famílias dos fundadores e herdeiros.

De tal forma que estudos referentes a esse tema são indispensáveis. Num cenário histórico de decadência e prosperidade de pequenos e médios empreendimentos familiares, torna-se indispensável pesquisar o modelo de gestão adotado por esses empreendedores para conseguir a sustentabilidade de seus empreendimentos.

Uma vez superado os seus problemas de família, a empresa familiar é colocada sobre uma sólida base profissional, pode alcançar e manter o seu sucesso continuamente, pois o grande desafio da empresa familiar está na família, que conduz o seu negócio muitas vezes de forma intuitiva e pouco profissional, se esquecendo de aplicar de forma racional os princípios administrativos.

É importante compreender que empresa vai enfrentar desafios cada vez maiores por causa do mercado. Concorrentes, fornecedores e clientes fazem parte do cenário ao qual os administradores devem estar atentos, assim como a forma de gestão ideal que deve ser calcada nas teorias organizacionais juntamente com as necessidades e peculiaridades da organização.

As organizações familiares formam a base de um começo empresarial, na qual o fundador ou empreendedor exerce um papel decisivo até que os outros membros da família comecem a fazer parte do negócio.

Deste modo, devido à dinâmica da administração derivado das mudanças do contexto externo o planeamento do processo sucessório e a profissionalização da administração familiar como um dos requisitos para a sobrevivência das organizações familiares, a cada dia está mais exigente e competitivo, e isto impõe criar, executar, recriar formas de conduzir as diversas gerações de empresas.

É perceptível que a gestão é a base para qualquer organização, principalmente os familiares, para que estas alcancem efetivamente o sucesso do seu empreendimento. Quando se busca um maior entendimento em relação ao estudo das empresas familiares, uma boa administração em nossa sociedade através dos resultados gerados pela competência administrativa, leva a crer que existe uma necessidade permanente das organizações terem executivos competentes.

Diferente do que muitas pessoas pensam, as empresas familiares não são todas organizações ineficientes e obsoletas. Este tipo de empresa tem um papel de suma importância na economia dos países industrializados, onde lhe oferecem em troca, apoio à descoberta de um convívio pacífico e profissional entre a família e executivos externos.

A investigação proposta consiste em dissertar sobre os “Desafios de Gestão em Empresas Familiares – Caso de Casas Comerciais no Mindelo”, fazer uma análise empírica com o objetivo de compreender melhor os desafios enfrentados pelas empresas familiares na sua gestão, dando ênfase demonstrar a importância do planejamento do processo sucessório e da profissionalização da administração numa empresa familiar.

A escolha do tema “Desafios de Gestão em Empresas Familiares: Caso de Casas Comerciais no Mindelo”, é justificada também pela influência que as mesmas exercem no sector onde atuam, principalmente em termos de rendas e emprego que geram e pelo histórico do sucesso da continuidade das mesmas.

Por conseguinte, foi formulada a seguinte pergunta de partida: *“Em que medida o planejamento do processo sucessório e à profissionalização da administração influenciam no sucesso da continuidade da organização familiar?”*

Para responder a esta pergunta de partida foram colocadas em evidência dos seguintes objetivos:

Objetivo geral:

A presente investigação tem como objetivo geral compreender melhor os desafios enfrentados pelas empresas familiares na sua gestão, dando ênfase, a importância do planejamento do processo sucessório e a importância da profissionalização da administração numa empresa familiar.

Objetivos específicos:

- Fazer uma abordagem teórica dos conceitos relacionados com o tema de investigação;

- Compreender as práticas de gestão adotadas por uma empresa familiar;
- Identificar a importância da profissionalização e do planeamento do processo sucessório numa empresa familiar;
- Compreender o porque do sucesso da continuidade de empresas familiares com um histórico relevante na Cidade do Mindelo.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. Na *introdução* apresenta-se uma breve caracterização do tema da pesquisa, bem como a motivação subjacente. O *capítulo I* apresenta a metodologia da pesquisa. O *capítulo II* tem como objetivo a revisão da literatura sobre o tema das empresas familiares e os fundamentos ligados a especificidade da gestão. O *capítulo III* apresenta o estudo do caso, o tratamento e análise dos dados, bem como a confrontação dos objetivos da pesquisa. Finalmente, a conclusão com a síntese dos pontos principais da pesquisa.

CAPÍTULO I – METODOLOGIA

Em termos metodológicos, numa primeira fase caracteriza-se o tipo de pesquisa a ser adotado no estudo, seguindo-se a amostra da pesquisa e o seu âmbito. Em seguida, fez-se a apresentação das limitações no decorrer da pesquisa.

1.1 – Tipo de pesquisa

Pesquisa científica consiste em um processo metódico de investigação, recorrendo a procedimentos científicos para encontrar respostas para um problema.

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. De acordo com Gil (2002) o método de estudo de caso consiste num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Levando em conta os vários campos de ação do trabalho e para que se tenha mais afinidade os objetivos traçados, foram utilizadas as abordagens quantitativas e qualitativas.

De acordo com, Gil (2002, p. 47), considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-los. Por outro lado, o mesmo considera que «a pesquisa qualitativa é uma pesquisa descritiva que explora as particularidades e os traços subjetivos considerando a experiência pessoal do entrevistado.»

Considerando a tipologia, a presente pesquisa é do tipo descritiva o que segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 61), «este tipo de pesquisa ocorre quando se regista, analisa e correlaciona fatos ou fenómenos, sem manipulá-los». A pesquisa também é exploratória pelo facto de para poder entender a natureza do estudo foi preciso a realização de pesquisas a partir de materiais publicadas em artigos científicos dados de internet, análise de artigos publicados, mas também em aplicação de questionários, e entrevistas sobre a segmentação de mercado.

Na etapa posterior, onde era necessário obter informações sobre a importância do processo sucessório e da profissionalização da administração familiar, partiu-se para uma pesquisa descritiva, com base no estudo de caso, passando por uma pesquisa de opinião juntos

dos herdeiros e proprietários das casas comerciais no Mindelo. Tal tipo de pesquisa só foi possível num estágio mais avançado do desenvolvimento deste trabalho, onde necessariamente já existia um maior conhecimento sobre o tema a ser estudado e os objetivos a serem alcançados.

Ao optar pela pesquisa descritiva, envolvendo a obtenção de dados descritivos, conseguiu-se dar mais relevância ao processo, preocupando-se acima de tudo em retratar a perspectiva dos participantes, com base na análise dos dados recolhidos.

Existem diversos instrumentos que podem ser usados para obtenção de informações numa pesquisa, mas para o caso deste trabalho, o Questionário foi o instrumento de maior relevo utilizado para a recolha dos dados.

• Questionário:

Um questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo (Marconi e Lakatos, 1990). Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo interação direta entre estes e os inquiridos. Um questionário é extremamente útil quando um investigador pretende recolher informação sobre um determinado tema. Deste modo, através da aplicação de um questionário a um público-alvo constituído por Herdeiros e proprietários, é possível recolher informações que permitam conhecer melhor o que está por detrás do sucesso da continuidade dessas empresas.

A importância dos questionários passa também pela dificuldade com que se interroga um pequeno número de proprietários e herdeiros, num espaço de tempo relativamente longo. Estes podem ser de natureza social, económica, familiar, profissional, relativos às suas opiniões, à atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, etc. (Cervo 2007).

De forma permanente um investigador elabora e administra um inquérito por questionário e, não esquecendo a interação indireta que existe entre ele e os inquiridos, verifica-se que a linguagem e o tom das questões que constituem esse mesmo questionário, são de elevada importância. Assim, é necessário ser cuidadoso na forma como se formula as questões, bem como na apresentação do questionário.

A presente pesquisa foi elaborada um Questionário composto por 17 questões fechadas e maioritariamente de múltipla escolha, todas desenvolvidas tendo em consideração os três princípios básicos recomendados:

- o princípio da Coerência (todas as questões corresponderam à intenção da própria pergunta)
- o princípio da Neutralidade (procurou-se não induzir o inquirido a uma determinada resposta.
- E o princípio da Clareza (as questões foram claras, concisas e unívocas).

No mesmo contexto, na elaboração dos questionários, teve-se em consideração algumas preocupações, nomeadamente: procurou-se evitar questões confusas, baseadas em pressuposições, longas e complexas, tendo sido todas as 14 questões devidamente organizadas, dispostas de forma lógica para os inquiridos, com uma estrutura e formato simples; teve-se o cuidado de não utilizar questões ambíguas que poderiam ter mais do que um significado e que por sua vez, levariam a diferentes interpretações.

1.2 – Amostra da Pesquisa

A amostragem é uma etapa de grande relevo no delineamento da pesquisa capaz de determinar a validade dos dados obtidos. Assim um dos elementos-chave de uma boa pesquisa, é recolher as respostas de uma amostra que seja suficientemente representativa do universo ou população em estudo, proporcionando assim uma atuação adequada (RICHARDSON, 2007). Para tal, é muito importante determinar o objetivo preciso do estudo para que seja possível escolher o método e a amostra.

Segundo Marconi e Lakatos (2007) conceituam universo ou população como sendo “um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. A delimitação do universo consiste em explicar que as empresas serão caracterizadas segundo a sua forma jurídica, ano de constituição e o tipo de empresa.

O referido estudo tem como, o universo ou população, as casas comerciais no Mindelo, que na data da preparação para a pesquisa e aplicação dos questionários, segundo os dados recolhidos junto da INE eram 15 as empresas comerciais do tipo familiar.

Diante da dificuldade de se obter a participação de todos os elementos que integram a amostra em face da recusa e do desinteresse em responder o instrumento de coleta de dados torna-se necessário utilizar uma amostra da população que, segundo Marconi e Lakatos (2002) uma

amostra “é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população) ou um subconjunto do universo”, entre junho a novembro de 2018.

A amostra por conveniência é utilizada quando se deseja obter informações de maneira rápida, uma vez que esse procedimento consiste em simplesmente contatar elementos convenientes da amostragem e bastante acessíveis, ou seja, o objetivo era inquirir as empresas comerciais que tem um histórico de gerações.

No entanto, deve-se realçar que de acordo com Marconi e Lakatos (1990), ao optar por uma amostragem não probabilística o pesquisador não sabe qual é a probabilidade de que um elemento da população tem de pertencer à amostra. Portanto, os resultados da amostra não podem ser estatisticamente generalizados para a população, porque não se pode estimar o erro da amostra.

Assim, para garantir alguma confiabilidade da amostra, durante a aplicação dos questionários teve-se como preocupação, fazer a escolha das empresas a inquirir, de forma a conseguir obter resultados que pudessem ser equivalentes aos de uma amostragem probabilística.

1.3. – Limitações do Método da Pesquisa

No que diz respeito a limitações do trabalho pode-se dizer que houve um número de Casas Comerciais participantes, em função do tecido empresarial da Cidade do Mindelo, bem como o número de entrevistados.

A pesquisa também foi penalizada com os atrasos por parte das empresas inquiridas e das pessoas entrevistadas. Atrasos por parte da Direção Nacional de Receitas do Estado (DNRE) em fornecer informações estatísticas do universo da população de Casas Comerciais no Mindelo.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo visa apresentar a revisão da literatura, com destaque para o conceito de empresas familiares e uma apresentação de uma visão essencial acerca da gestão de empresas familiares, incluindo os interesses familiares, a gestão profissionalizada, o processo de decisão, o planeamento empresarial e, em particular, o ponto de situação das empresas familiares em Cabo Verde.

2.1 – Do Conceito de Empresas Familiares

Esta seção tem como tópicos essenciais o enquadramento do conceito de empresas familiares, bem como a sua origem, os tipos, as características, as vantagens e desvantagens desta categoria de empresas que são as mais significativas do tecido empresarial mundial.

2.1.1 – Enquadramento

Existe um leque muito diversificado de definição do conceito de empresa familiar. De acordo com Bornholdt (2005) uma empresa é considerada familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir são identificados em uma organização ou em um grupo de empresas: o seu controle acionista pertence a uma família ou aos seus herdeiros, os seus laços familiares determinam a sucessão no poder, seus parentes encontram-se em posições estratégicas como na direção ou no conselho de administração, falta de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas e os atos da família repercutem dentro da empresa não importando muito se nela atuam.

Segundo Donneley (1964), um dos precursores no estudo sobre tais organizações, “a empresa para se caracterizar como familiar deve se identificar com uma família há no mínimo duas gerações, influenciando-se reciprocamente.”

Lodi (1993) conclui que, na percepção de Donneley (1964), uma “empresa familiar” em que não se verifica a presença de herdeiros nem de investimentos de uma família não pode ser caracterizada como tal.

Leone (2005 apud ADACHI, 2006) contribui conceituando empresas familiares em quatro fatores: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário.

Bernhoeft (1989), no entanto, afirma que “uma empresa não é familiar apenas quando segue a linha apresentada anteriormente, ou seja, quando ela tem membros da família do fundador trabalhando ativamente.” Para o autor, a organização pode também ser adjetivada como tal quando existem relacionamentos pautados em variáveis como dedicação, afetividade, gostar e não gostar, tempo de casa, entre outros.

Entretanto, Werner (2004, p.12) afirma que “a verdadeira empresa familiar é aquela que ultrapassou a primeira geração e convive com uma pleura de herdeiros e sucessores. Ou seja, uma empresa que vive com elementos que transcendem o espaço do empreendedor”. Com base nas definições expostas, Adachi (2006) considera uma empresa familiar como qualquer organização onde uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão o controle da sociedade e, eventual participação na gestão.

Segundo Borges (2008) as empresas familiares em seus princípios, também têm como objetivos a busca por lucratividade, pelo crescimento individual de cada membro e o crescimento coletivo, entre os colaboradores e dirigentes da organização e consequentemente o desenvolvimento do negócio.

2.1.2 – Origem das Empresas familiares

As empresas familiares tiveram sua origem com a história da civilização e com a evolução da sociedade (ADACHI, 2006).

Essa prática surgiu no antigo Egito, segundo Smith (2002, p.15), todo homem estava obrigado por um princípio religioso a seguir a ocupação de seu pai e estaria cometendo o mais nefasto sacrilégio se mudasse para outra.

Contudo também era comum na Idade Média, sempre o pai transmitindo conhecimento ao filho e geralmente para o mais velho. Desta forma, a herança intelectual dos chefes das famílias poderiam ser aproveitados pelos seus herdeiros.

Entre meados dos anos dos anos 60 e 70 as empresas familiares chamavam a atenção devido aos aspetos negativos dessas organizações relacionados com o nepotismo, com a rivalidade entre gerações ou entre irmãos e com a gestão pouco profissionalizada.

Aproximadamente nos anos 80, essas empresas passaram a serem encaradas como organizações com especificidades próprias e únicas, as quais, contudo, eram reconhecidas simultaneamente pontos fortes e fracos.

Nos anos 90, foi atribuída a devida importância as empresas familiares de tal forma que tem vindo a ser, cada vez mais reconhecido pelos poderes públicos e pela sociedade, o importante papel que estas empresas desempenham como responsáveis por grande parte da riqueza produzida e pela criação e sustentabilidade de emprego que proporcionam.

Os empreendimentos familiares representam a grande maioria das organizações no mundo, constituindo 99% das empresas de construção civil, 96% das empresas de distribuição e 94% das empresas de venda por atacado.

Aproximadamente 99% das companhias da Itália são empresas familiares. Em Portugal, o percentual é de 70%, na Inglaterra 75%, 80% na Espanha, 85-90% na Suíça e 90% na Suécia (GAZETA MERCANTIL, 1994, p. 27).

Em Cabo Verde, estima-se que mais de 92% das empresas são do tipo familiar.

Nos EUA das 500 maiores empresas, 355 são familiares. As empresas familiares empregam 50% da força de trabalho na Grã-Bretanha (Revista Fortune 500)

O Brasil possui entre seis e oito milhões de empresas, sendo que, 90% são familiares e mais de 60% da mão-de-obra empregada nas empresas controladas por famílias.

No entanto, apesar do importante papel que estas empresas representam na estabilidade da rede empresarial, elas enfrentam uma serie de problemas que decorrem da estreita ligação entre a vida familiar e a atividade empresarial.

De acordo Veloso (2000, p. 60), 80% dos pequenos empreendimentos familiares não alcançam 5 anos de vida, e ainda, cerca de metade das empresas familiares fracassam, quebrando ou sendo vendidas, mantendo uma expectativa de vida em torno apenas 25 anos, devido a problemas próprios de continuidade, que envolvem questões de sucessão, gestão profissional e abertura de capital.

Logo, as consequências advindas do fechamento ou falência destes empreendimentos poderiam gerar uma crise no país que colocaria milhares de trabalhadores à margens mercados do trabalho.

2.1.3 – Tipos de Empresas Familiares

Segundo Lethbridge (apud VELOSO (2000, p. 120), destacam-se três tipos de empresas familiares:

- a) *Tradicional*: a família exerce o domínio completo sobre os negócios, o capital é fechado e existe pouca transparência administrativa e financeira.
- b) *Híbrida*: o capital é aberto, mas a família ainda detém o controlo, porem com uma maior participação de profissionais não familiares e com uma maior transparência.
- c) *De influência familiar*: a família mantém influência estratégica através de participação acionaria significativa mesmo estando afastada da administração quotidiana e com a maioria das ações em poder do mercado.

De acordo o mesmo autor, ainda existe a distinção entre dois grupos, segundo o porte da empresa:

Grupo A: As empresas familiares centralizadas ou fechadas, que são as empresas de pequeno e médio porte, de capital fechado, onde o controlo é exercido por um ou mais membros da família, que ocupam os principais cargos administrativos.

Grupo B: As empresas familiares descentralizadas ou abertas, são compostas por empresas de grande porte, que tendem a sofrer certas transformações, como abertura ao capital, diminuição do grau de concentração da propriedade do capital, profissionalização da gestão e busca de maior descentralização do controle administrativo.

Distinto dos países avançados, em que, de entre as organizações familiares, se destacam as pequenas e medias, nos países em vias de desenvolvimento, tem-se destacado empresas de grande porte com características familiares.

As mesmas, além de representarem um pequeno percentual do total, estão cada dia mais ameaçadas de perderem estas características em virtude da maior necessidade de abertura de capital. Porém, é essencial que as empresas familiares passem por um processo de readaptação da cultura empresarial para que haja uma maior descentralização do poder dentro de uma estrutura de maior porte.

Num estudo realizado por Rock (1997), existem quatro grandes vertentes de empresas familiares, dentre elas:

- a) *Empresa de capital familiar*: quando uma parte importante do capital está nas mãos da família, mas a direção esta entregue a gestores com base na sua competência técnica.
- b) *Empresa familiar*: aquela em que o controle esta nas mãos de uma família.
- c) *Empresa individual*: classificam-se nesta categoria empresas formadas por um individuo que inicia um pequeno negócio;
- d) *Empresa artesanal*: são todas que explora um pequeno património agrícola ou um negócio artesanal transmitido de pai para filho.

Ainda de acordo com Rock (1997, p. 30), é internacionalmente aceite que as empresas familiares agregam três vertentes:

- a) *Ao nível de gestão*: os lugares do topo da empresa são ocupados pelos membros da família
- b) *Ao nível da propriedade*: o controle da empresa está nas mãos de uma família que detém, ou controla a maioria do capital;
- c) *Ao nível de sucessão*: onde os lugares deixados pelos parentes são assumidos pela segunda geração familiar.

2.1.4 – Características de Empresas Familiares

As empresas familiares possuem características que as diferenciam dos outros tipos de organizações. Das mesmas, Oliveira (1999) destaca:

- ✓ *Laços afetivos extremamente fortes* que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- ✓ *Forte valorização da confiança mútua*, independente de vínculos familiares;
- ✓ *Exigência de dedicação*;
- ✓ *Valorização da antiguidade* como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- ✓ *Postura da austeridade* seja na forma de vestir, ou na administração dos gastos;
- ✓ *Dificuldade em separar o racional do emocional*;
- ✓ *Expectativa de alta-fidelidade*.

As mesmas características podem proporcionar tanto vantagens como desvantagens em relação aos outros modelos de empresas, dependendo da maneira como estas características serão trabalhadas e administradas dentro de cada organização familiar.

Perante tal situação, cabe salientar que as empresas familiares são um tipo de organização predominante no mundo inteiro, tendo grande participação na questão económica.

Ocorrendo isso, é perceptível que as empresas familiares são de vital importância em todo cenário mundial, no entanto, para que estas continuem no mercado, tendo uma participação significativa na economia, precisam investir constantemente em novas tecnologias. Oliveira (1999) afirma que “o processo de crescimento e desenvolvimento das empresas familiares depende, no mínimo, de elevada tecnologia, para que a empresa familiar possa continuar no mercado”.

2.1.5 – Vantagens e Desvantagens em Empresas Familiares

Segundo Lodi (1993, p. 3) notam-se alguns pontos considerados como vantagens da empresa familiar:

- a) A lealdade dos empregados é mais acentuada dentro deste tipo de empresa.
- b) O nome da família pode ter grande reputação na região, no estado, ou no país inteiro.
- c) A escolha correta do sucessor na direção do negócio, causa um grande respeito pela empresa.
- d) A união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a Direção Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa.
- e) O sistema de decisão é mais rápido.
- f) A sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais.
- g) As gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro.

Ainda de acordo com Lodi (1993, p. 4), a empresa familiar apresenta algumas fraquezas que podem ser classificadas como:

- a) Os conflitos de interesse entre família e empresa.
- b) O uso indevido de recursos da empresa por membros da família, o famoso complexo

da "galinha dos ovos de ouro".

- c) A falta de sistema de planeamento financeiro.
- d) A resistência à modernização do marketing.
- e) O emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência, anteriormente provada.

Segundo Martins e Bernhoeft (1999, p. 113), cada vez mais os estudiosos do assunto chegam à mesma conclusão: "a questão da sucessão é o ponto-chave do sucesso da empresa familiar". O fundador deve se preocupar em oferecer uma formação adequada a seus filhos, e precisa estar ciente de que não viverá para sempre; portanto, para ele é muito mais fácil resolver o problema da sucessão enquanto é vivo, pois, se não o fizer, depois de sua morte a família pode acabar entrando em conflito; isso fará com que a empresa quebre, ou seja, vendida. Assim, uma sucessão mal resolvida pode acabar com o património de anos.

2.2 – Do Conceito de Gestão Empresarial

A atmosfera organizacional, apesar de ainda priorizar a ação, a técnica, o mecanicismo e a impessoalidade nas relações, é repleto de sentimentos, desejos, emoções, angústias, incertezas, fragilidades e espontaneidade, pois é nas organizações empresariais onde os indivíduos passam a maior parte de suas vidas (FREITAS, 2000; ENRIQUEZ, 2000). Seguindo a lógica, Chanlat (2000, p. 67) argumenta que, “ao mundo sério e racional das obras e dos discursos do *management* opõe-se o mundo real e concreto do vivido” uma vez que as organizações são, por excelência, lugar de expressão das subjetividades inerentes à lógica da racionalidade substantiva, as quais extrapolam a racionalidade instrumental.

No entendimento de Freitas (2000, p. 42):

“As organizações não são apenas lugares onde o trabalho é executado. São também lugares onde sonhos coexistem com pesadelos, onde o desejo e as aspirações podem encontrar espaço de realização, onde a excitação e o prazer da conquista convivem com a angústia do fracasso. As organizações, em particular as empresas, não são o império da racionalidade por natureza. Elas são alimentadas pela emoção, pela fantasia, pelos fantasmas que cada ser humano abriga em si.”

A dimensão subjetiva presente nas práticas de gestão das organizações empresariais, retratada anteriormente, é melhor explicada por Morgan (1996) por meio de imagens ou metáforas, como máquina, organismo, cérebro, cultura, sistema político, prisões psíquicas,

transformação e instrumento de dominação. Ele descreveu a natureza organizacional e as relações que se estabelecem no cotidiano organizacional de acordo com cada uma das metáforas e evidenciou os jogos de poder que ali são travados, bem como a complexidade e ambiguidade presentes no discurso dos gestores e nas organizações contemporâneas.

Morin (1990) e Bauer (1999) orientam os teóricos organizacionais para um novo olhar sobre a gestão de organizações, possibilitando várias interpretações pela teoria da complexidade. Os referidos autores alertam para o fato de que os gestores contemporâneos precisam lidar com o indeterminismo, as contradições e as subjetividades intrínsecas às organizações, pois essas são parte da estrutura social, são sistemas humanos complexos capazes de adaptar-se à semelhança dos seres humanos. Reconhecer essas particularidades é dar-se conta do poder do conhecimento liberado por indivíduos e da existência da tecnologia ao serviço do homem, tornando-a uma “tecnologia humanizada”. Consequentemente a lógica instrumental não consegue explicar todas as práticas de gestão.

Bauer (1999, p. 238), com base na teoria da complexidade, aponta que os ambientes são instáveis e turbulentos e nesses apenas sobrevivem organizações altamente dinâmicas e auto-organizadas, que reconhecem a inevitabilidade de ambiguidades, conflitos e desordem e que procuram utilizá-los a seu favor, como fonte de aprendizado, criatividade e inovação. Na base dessa concepção de ambiente está a certeza de que é preciso lançar um olhar crítico sobre as práticas de gestão.

Administradores e teóricos, ao tentarem minimizar a complexidade da gestão das organizações, normalmente assumem que elas são fenômenos racionais que precisam ser compreendidos em função dos seus objetivos e metas, o que resulta numa análise simplista e restrita. Morgan (1996), Bauer (1999) e Davel e Alcadipani (2003), contudo, referem-se às organizações como construções histórico-sociais complexas, ambíguas e paradoxais, sendo importante compreender como se formam, consolidam e transformam os fenômenos sociais a partir da perspectiva interpretativista e não apenas pelo reducionismo impresso na perspectiva funcionalista.

A visão tradicional da gestão como processo administrativo faz crer que o gestor atua como um decisor racional, planejador sistemático e coordenador eficiente das atividades organizacionais. Numa dimensão menos ordenada e funcionalista, esse profissional é concebido como um “desbravador de caminhos, encontrando soluções e tomando decisões com base em informações incompletas, coletadas esparsamente em meio a um processo de gerência fragmentado e descontínuo” (MOTTA, 2004, p. 42).

Na prática de gerência, os imprevistos, interrupções, trabalhos administrativos intensos, descontínuos e de natureza variada, são mais comuns a procedimentos e atividades padronizadas e predefinidas. Os gestores tomam decisões tendo os planos como referência, mas maneiras de atuar isoladas e opiniões esparsas determinam a escolha de uma ou outra estratégia de ação, ou seja, os administradores aproximam-se dos problemas à medida que estes vão surgindo, buscam soluções com base em informações parciais, imperfeitas e quase sempre envoltas por grandes incertezas – reconhecimento de que a racionalidade é limitada (SIMON, 1979). Essa prática de gerência reflete a fragmentação, dualidade e imprecisão do processo de gerência, muito distante das concepções tayloristas-fordistas.

Watson (2005, p. 15) destaca duas formas básicas de caracterizar as realidades gerenciais e organizacionais: a forma sistêmico-controladora e a forma processual-relacional. A primeira incentiva a mecanização do trabalho gerência, como uma atividade essencialmente preocupada com o desempenho e o controle organizacionais, como um grande sistema mecanizado, programado para alcançar, racionalmente, ‘metas organizacionais’ objetivas. A forma processual-relacional de gestão corresponde a uma referência alternativa. “Esse modelo é mais justo com as sutilezas e as complexidades das atividades sociais e humanas, ao reconhecer que os gestores, assim como os demais na organização, esforçam-se continuamente para dar sentido ao que fazem”. Esse estilo incentiva a olhar os membros organizacionais e a própria organização como facetas mutantes de relações sociais, económicas, políticas e culturais. Logo, é um conjunto de acordos e de entendimentos; é uma busca contínua de interações humanas, de práticas de gestão e de processos criadores de significados.

A forma sistêmico-controladora tem alicerces na gestão taylorista-fordista e, conseqüentemente, na racionalidade instrumental, enquanto a processual-relacional expressa a possibilidade de inserção da racionalidade comunicativa no mundo organizacional. Isso indica a necessidade e urgência do pensamento administrativo avançar efetivamente tanto na prática quanto na teoria, buscando subsídios em outras áreas do conhecimento, o que não significa aumentar a fragmentação.

Sob esse enfoque, Chanlat (2000) desafia as organizações e, por sua vez, quem ocupa cargos de gestão e liderança, a ampliar os horizontes na tentativa de resolver o problema da fragmentação social, da alienação, da exclusão, da dicotomia e, por consequência, da eficácia, no século XXI. Essa ampliação, na opinião do autor, é possível com a inserção das contribuições das Ciências Humanas à gestão, a partir da afirmação e do retorno de dimensões

esquecidas no ambiente organizacional, como a valorização da afetividade, experiência, simbolismo, história, ética, sobretudo com a incorporação da lógica emancipatória.

A lógica emancipatória visa a colocar um fim aos sofrimentos inúteis provocados por determinadas práticas sociais. “ [...] sua presença é indispensável para evitar que, principalmente, a lógica técnica se imponha sem nenhuma reflexão crítica e desemboque em novas formas de dominação ou em uma civilização inconsciente.” (CHANLAT, 2000, p. 49).

Na mesma linha de pensamento, Tenório (2004, p. 22) convida ao estabelecimento de uma rutura do pensamento administrativo “linear, historiográfico, acrítico, voltado para o pragmatismo de efeitos autoritários, substituindo-o por uma atitude mais criativa e transformadora das relações intra-organizacionais”. No seu ponto de vista, a alternativa é “resgatar ou pesquisar conhecimentos que não circulam na ‘normalidade’ dos estudos administrativos, mas que podem auxiliá-los em sua emancipação” (TENÓRIO, 2004, p. 25).

A proposta de Chanlat (2000) e Tenório (2004) não é desconsiderar a racionalidade técnica, mas desmistificá-la, incorporando outros conhecimentos por meio de um processo reflexivo, dialógico e compreensivo, que permitam uma visão mais abrangente e melhor associada à realidade e à complexidade organizacional de determinados tipos organizacionais.

2.3 – Gestão em Empresas Familiares

Esta seção apresenta uma visão particular da gestão de empresas familiares, incluindo os interesses familiares, a profissionalização da gestão, o processo decisório, o planeamento, e um breve panorama sobre as empresas familiares em Cabo Verde.

2.3.1 – Gestão dos Interesses Familiares

De acordo com Campos e Mazzilli (1998); Davel e Colbari (2003); Pandolfi e Vasconcellos (2005); Grzybovski (2007), a empresa familiar, pela singularidade dos sistemas que a compõem (família, gestão e propriedade), é um tipo organizacional que requer uma análise organizacional particularizada, na qual o pesquisador reconhece os elementos das dimensões cultural, demográfica, social, espacial e estrutural no processo decisório da gerência”.

Nesse sentido, Grzybovski (2002) descreve três pressupostos para que empresa e família possam interagir e promover um modelo de gestão que supere os limites da abordagem clássica em direção à humanização:

- a) considerar a história de diferentes gerações e os interesses da família empresária em relação à empresa;
- b) reconhecer que as práticas gerenciais estão permeadas pelas relações afetivas, emocionais e vínculos de parentesco, além da racionalidade instrumental;
- c) reconhecer, igualmente, que as relações de trabalho estão baseadas na confiança mútua, na fidelidade, austeridade, entre outros valores cultuados no espaço privado da família e replicado na empresa familiar.

A análise crítica das práticas de gestão nas empresas familiares, no entanto, pode revelar a forte interação entre os valores familiares e os empresariais, em que um interfere no outro. O tipo de relação entre os membros do grupo familiar afeta a gestão da empresa e as relações no âmbito da empresa influencia nas relações familiares (GRZYBOVSKI, 2007).

Sendo a prática gerência moldada pela burocracia recomendar a racionalização das ações, em especial promovendo a separação entre espaço familiar e espaço público (empresarial), na empresa familiar valoriza-se o empregado pela família a qual ele pertence. Essa prática evidencia que os laços familiares e as questões emocionais não são incompatíveis às exigências organizacionais, nem mesmo representam obstáculos à eficiência do trabalhador e, por extensão, à eficácia organizacional (DAVEL e COLBARI, 2003).

Segundo Werner (2004), na empresa familiar o controle da gestão está diretamente relacionado com o controle acionário. O gestor familiar representa o capital da empresa, e suas decisões podem refletir as aspirações da família em relação ao seu posicionamento frente ao capital.

Geralmente os fundadores demonstram ter uma visão comercial diferenciada para identificar as necessidades do mercado e uma grande capacidade empreendedora para arriscar. No entanto, os filhos desses fundadores podem ter perfis mais profissionalizados que seus pais e que dificultem sua identificação com a organização. Além disso, alguns sucessores têm dificuldade para adquirir a autonomia ou capacidade necessária para fazer as mudanças estratégicas e organizacionais para oxigenar a empresa familiar (FÉLIX e CAVEDON, 2004).

O quadro teórico recorrente, embora tenha avançado, é relativamente limitado à visão funcional, instrumental, racional, sistêmica e desenvolvimentista (DAVEL e COLBARI, 2003; GRZYBOVSKI, 2007). Por essa razão, destaca-se a contribuição da abordagem sociocultural para revelar comportamentos organizacionais induzidos pela singularidade de ser familiar.

As relações afetivas e emocionais estão presentes em todas as organizações. Nas empresas familiares, no entanto, elas são mais constantes e enraizadas nos valores constituídos da família. Fletcher (1997) argumenta que os relacionamentos familiares que permeiam o negócio “têm uma história mais longa de experiências compartilhadas que foram desenvolvidas através da infância e adolescência”. Assim, “como as empresas familiares são organizações que se estruturam no longo prazo, integrando membros que conhecem desde o nascimento, podemos inferir que as relações de confiança e de lealdade, o conhecimento e os laços afetivos entre as pessoas são mais intensos” (DAVEL e SOUZA, 2004, p. 6).

A prescrição de Fletcher (1997), bem como de Davel e Souza (2004), é que a cultura preponderante nas empresas familiares é composta das crenças, valores e expressividades enraizados na família empresária, na sua história e nos seus relacionamentos, e essa cultura sustenta as práticas de gestão. Os conflitos frequentemente são maximizados durante o processo sucessório, que é considerado o ápice destes e responsável pelo desaparecimento de muitas empresas familiares por envolver a transmissão da autoridade de uma para outra geração, da qual emergem jogos de poder, sobreposição de valores e reflexão sobre as práticas. O processo sucessório se configura como um jogo de exigências e cobranças de um em relação ao outro, administrando sentimentos de amor e ódio, de submissão e imposição, que permeiam o complexo movimento de preservar e transgredir, construindo e transformando as relações e as instituições (CAMPOS e MAZZILLI, 1998).

Entretanto, é preciso considerar que nas empresas familiares prevalecem práticas de gestão de pessoas normalmente mais humanizadas, com índice de confiança, comprometimento, aprendizagem e socialização maior e mais intensivo que em empresas não familiares, assim como um processo de tomadas de decisão gerência mais rápido (DAVEL e COLBARI, 2003). Em se tratando do comprometimento no trabalho, ocorre um processo psicossocial que diferencia a relação que o funcionário estabelece com o empregador a partir da natureza do estado psicológico (MEYER e ALLEN, 1991) que o sustenta enquanto ser social, e esse estado advém da família. As empresas familiares, por cultivarem valores inerentes à família, despertam o sentimento de proteção nos funcionários e, por isso, mais fácil e intensamente constroem vínculos psicológicos com os mesmos, seja por desejo, obrigação ou necessidade do trabalhador. Quanto maior o comprometimento do trabalhador, mais fiel ele é com a organização em termos de permanência e empenho no trabalho e alcance dos objetivos institucionais.

Considera-se, então, que as práticas de gestão adotadas em empresas familiares refletem fortes relações afetivas e emocionais, relações de confiança, comprometimento e lealdade intensas e um conhecimento profundo das pessoas que delas fazem parte. Por valorizarem relações de trabalho mais afetivas que instrumentais, os conflitos afloram com facilidade, em especial na eminência de ocorrer um processo sucessório. Assim, conclui-se que as práticas de gestão nas empresas familiares conciliam a lógica do mercado com os pressupostos da humanização, o que requer análises organizacionais.

Nesse contexto, é perceptível que a gestão é a base para qualquer organização, principalmente as familiares, para que estas alcancem efetivamente o sucesso do seu empreendimento. Quando se busca um maior entendimento em relação ao estudo das empresas familiares, existem na literatura dois modelos que ajudam os pesquisadores a uma melhor compreensão desse tipo de organização. Os modelos existentes são: o modelo de três círculos e o modelo tridimensional de desenvolvimento, sendo que esse último surgiu como resultado da adição do desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos.

Inicialmente o modelo de dois sistemas elaborado por Tagiuri e Davis, o que apresentava somente a distinção entre família e gestão, posteriormente verificou-se a necessidade da realização de uma distinção também entre os subsistemas de propriedade e de gestão dentro do círculo da empresa, pois há proprietários que não estão envolvidos nas operações da empresa e outros que atuam na empresa, porém não fazem parte da gestão (GERSIK *et al.*, 2006). Em consequência disso surgiu o modelo de três círculos (Figura 1).

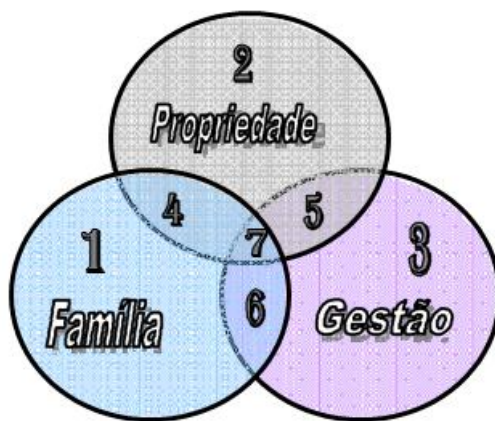


Figura 1 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar

Fonte: Gersik et al. (2006)

O modelo de três círculos apresenta o sistema da empresa familiar com três subsistemas independentes, mas superpostos: *Gestão*, *Propriedade* e *Família*. Neste modelo, qualquer

pessoa de uma empresa familiar pode ser enquadrada em um dos sete setores apresentados na figura anterior. Sendo que Rezende (2010) caracteriza cada setor da seguinte maneira:

- ❶ é ocupado por um membro da família que não é nem proprietário nem funcionário.
- ❷ é ocupado por um acionista que não é membro da família nem funcionário.
- ❸ é ocupado por um indivíduo que atua na organização, mas não é acionista e, portanto não possui propriedade do empreendimento.
- ❹ é ocupado por um proprietário, que também é membro da família, mas não é funcionário.
- ❺ é representado pelo proprietário que trabalha na empresa, mas não é membro da família.
- ❻ representa o indivíduo que participa da gestão da organização e é membro da família, mas não é proprietário.
- ❼ é representado por aquele indivíduo que é ao mesmo tempo proprietário, membro da família e participa da gestão da organização.

O mesmo modelo teve uma ampla aceitação pelo fato de ser teoricamente elegante e de fácil aplicação. Além disso, é uma ferramenta muito útil na compreensão da fonte dos conflitos interpessoais, prioridades e limites em empresas familiares. De acordo com Gersik *et al.* (2006) “especificar papéis e subsistemas diferentes ajuda a derrubar as interações complexas em uma empresa familiar, e ainda facilita verificar o porquê e o que está acontecendo de fato”. Um exemplo, as brigas familiares em relação ao planejamento sucessório se tornam compreensíveis quando é levada em conta a posição de cada participante no modelo de três círculos. No entanto, o modelo de três círculos é extremamente importante para amenizar os conflitos que segundo a literatura não são em si mesmos algo negativo, mas sim algo inevitável.

Conforme Casillas (2007) os conflitos fazem parte da vida das organizações, contribuindo para seu desenvolvimento e seu processo de natural evolução, portanto uma organização que procura a qualquer custo evitar todo tipo de conflitos tende a ocultá-los. Para Rica (2010), a negação dos conflitos termina gerando travamento nas decisões, já que os problemas nunca são de fato explicitados. O autor sugere que ao invés de negados, os conflitos precisam ser encarados de forma profissional, criando mecanismos claros de

regulação e definindo uma forma legítima de mediação dos problemas que pode ajudar na superação desse tipo de dificuldade.

Tratando-se de empresas familiares especificamente, os conflitos são mais comuns, e a sucessão é o momento mais propício para o aparecimento destes.

De acordo com Lodi (1993),

“Os principais conflitos que contaminam as organizações familiares são os problemas estruturais e culturais do processo sucessório, o qual, geralmente é o resultado do comportamento dos familiares atuantes na empresa, que possuem raízes há vinte ou trinta anos, determinados pela maneira como os pais educaram os filhos, preparando-os para a transferência do poder. Portanto, a melhor maneira de minimizar os conflitos é implantar mecanismos que reforçam a estabilidade, a convivência e a harmonia dentro das organizações familiares.”

Como as empresas familiares ao longo do tempo sofrem mudanças em sua gestão, assim como na família e na distribuição da propriedade, Gersik *et al.* (2006) apresenta o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar (Figura 2). Para cada um dos três subsistemas – propriedade, família e empresa – existe uma dimensão separada de desenvolvimento.

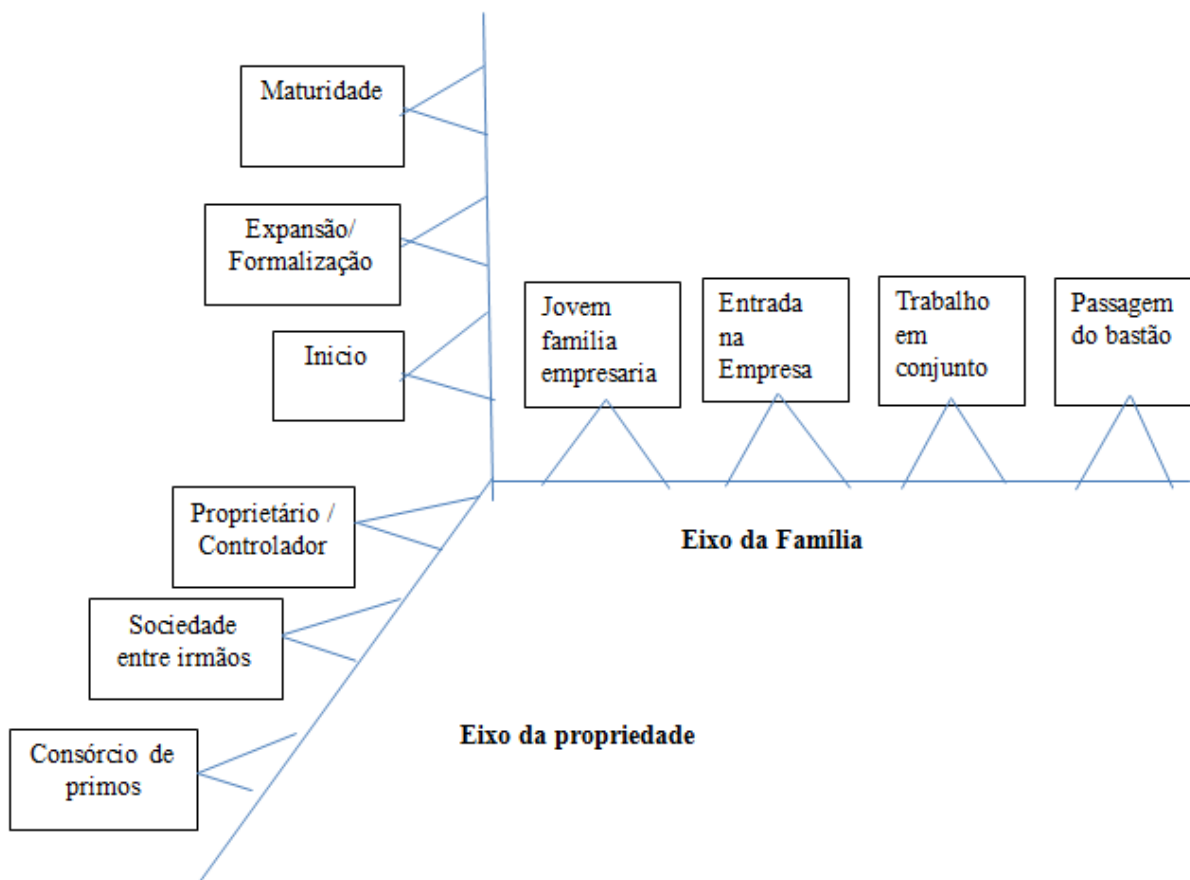


Figura 2 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar

Fonte: Gersik et al (2006)

Como apresentado na Figura 2, cada eixo: *família, propriedade e empresa*, passam por uma sequência de estágios, que influenciam umas às outras, mas também são independentes, onde cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com a sua sequência, sendo que cada um destes estágios possui seus desafios-chave específicos. Além disso, Gersik (2006, p.18) afirma que “à medida que a empresa familiar se desloca para um novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma com novas características”.

O eixo de desenvolvimento da propriedade compreende três estágios:

- a) Proprietário controlador,
- b) Sociedade entre irmãos,
- c) Consórcio de primos.

Na fase do proprietário controlador a empresa encontra-se geralmente com o controle da propriedade consolidado em uma pessoa, ou casal; outros proprietários, caso existam, possuem somente participação simbólica e não exercem nenhuma autoridade significativa na empresa. Neste momento, seus principais desafios estão na capitalização da empresa, no equilíbrio do controle unitário, nas contribuições de acionistas importantes e na escolha de uma estrutura de propriedade para a próxima geração. No estágio de sociedade entre irmãos, a empresa geralmente se encontra com os dois ou mais irmãos com o controle acionário. Assim, o controle efetivo se encontra nas mãos de uma geração de irmãos, onde os desafios são: o desenvolvimento de um processo para o controle dividido entre os sócios, a definição do papel dos sócios não-funcionários, a retenção do capital e o controle da orientação das fações dos ramos da família. No estágio de primos, que se caracteriza pela presença de muitos acionistas primos e a mistura de sócios funcionários e não funcionário, os principais desafios são a administração da complexidade da família e do grupo de acionistas, assim como a criação de um mercado de capital para a empresa familiar.

O eixo de Desenvolvimento da Família compreende quatro estágios:

- Jovem Família Empresária,
- Entrada na Empresa,
- Trabalho conjunto
- Passagem do Bastão.

No estágio da jovem família empresária, a organização é constituída pela geração adulta abaixo de 40 anos e os filhos, se houver, abaixo de 18 anos. Os principais desafios são: a criação de um empreendimento casamento viável, a tomada de decisões inicia a respeito do relacionamento entre trabalho e família, o estabelecimento de relacionamentos com a família ampliada e principalmente, a educação dos filhos. No estágio de entrada na empresa, as características são da geração mais velha se encontrar entre 35 e 55 anos e a geração mais nova entre a adolescência e os 30 anos.

Os desafios desse estágio são: a administração da transição da meia-idade, a separação e individualização da geração mais nova e a tentativa de facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreiras. No estágio de trabalho conjunto, a geração mais antiga está entre 50-65 anos e a geração mais jovem entre 20-45 anos. Promover a cooperação e a comunicação entre gerações, encorajar a administração produtiva de conflitos entre as gerações e administrar as três gerações da família que trabalha em conjunto são os desafios desse estágio. Na passagem do bastão, em que a geração mais velha se encontra com 60 ou mais anos os desafios são: o desligamento da empresa da geração mais velha e a transferência da liderança da família de uma geração para outra.

O eixo de desenvolvimento da empresa é composto pelos estágios de início, de expansão/formalização e de maturidade. No estágio inicial a organização apresenta uma estrutura organizacional informal, como o proprietário – gerente no centro e geralmente com um único produto em sua linha de produção ou comércio. O principal desafio do empresário é a sobrevivência da empresa, ou seja, a entrada no mercado, o planejamento de negócios e o financiamento, analisando constantemente a proposição: realidade versus o sonho do próprio negócio.

Com o desenvolvimento da organização, num segundo estágio, a empresa em expansão/formalização, desenvolve uma estrutura organizacional que se encontra cada vez mais funcional com os produtos ou linhas de negócios se multiplicando substancialmente. Nesse momento, os principais desafios encontram-se na evolução do papel de proprietário-gerente exigindo a profissionalização da empresa. A necessidade de planejamento estratégico, de sistemas e políticas organizacionais e principalmente da administração do caixa são primordiais nessa fase de desenvolvimento organizacional. Na empresa madura a estrutura organizacional favorece a estabilidade. A base de clientes se torna estável ou em declínio. A empresa possui um crescimento modesto com uma estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência, o que ocasiona as rotinas organizacionais bem-estabelecidas e funcionais. Seus

principais desafios se encontram em um maior desenvolvimento, procurando um novo foco estratégico através de um maior empenho de gerentes e acionistas e principalmente de reinvestimento.

Tomando por base a aplicação dos modelos de gestão, verifica-se que as empresas familiares, em sua grande maioria, ao iniciarem suas atividades, apresentam uma estrutura administrativa bastante simples, onde o fundador concentra o poder decisório. No entanto, com o passar do tempo e com o aumento de sua complexidade, as organizações familiares sentem a necessidade de uma administração mais estruturada, ou seja, buscam profissionalizar-se. Sendo assim, dois importantes aspetos podem ser levados em consideração no processo de gestão dessas organizações. O primeiro diz respeito a profissionalização e a segundo tem ênfase no processo de sucessão.

Altheman *et al.* (2004, p. 23) entende que profissionalização “é uma forma de administração, de modo que, a propriedade da empresa, pela família e a gestão administrativa estejam nitidamente separadas”. Ricca (2005) complementa Altheman *et al* ao dizer que “profissionalização é o instrumento que consegue diferenciar os interesses da família e os da empresa, minimizando conflitos.”

Lodi (1993) considera a profissionalização em seus vários aspetos:

- a) o processo pelo qual uma organização, familiar ou não, assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas;
- b) o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares;
- c) a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores;
- d) a substituição de métodos impessoais e racionais;
- e) substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Nesse sentido, a profissionalização exige dos administradores algumas posturas e decisões como: contratação, remuneração, promoção de funcionários que podem ser membros familiares ou não.

2.3.2 – A Sucessão na Empresa Familiar

Os processos sucessórios, são momentos de mudança que também refletem na empresa como um todo, sendo que um dos grandes conflitos que assolam as empresas familiares, é o conflito na fase da sucessão.

Lodi (1989) em sua obra “O fortalecimento da empresa familiar”, formula algumas recomendações a respeito da sucessão na empresa familiar:

“Nas empresas familiares, o melhor herdeiro nem sempre é um descendente do fundador. Muitas vezes o caminho é aquele da profissionalização, com ascensão ao poder de executivos que não são da família.” (LODI, 1989, p. 101)

O mesmo Lodi (1989) complementa:

“Estou convencido de que, de modo geral os fundadores são maus instrutores e avaliadores. Preocupou-me com a formação desses herdeiros; que serão os presidentes das empresas dentro de dez anos.” (LODI, 1989, p. 112)

Na visão de Carlzon (2010) suceder, é substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo beneficiar-se da história e trajeto percorridos. No entanto, a sucessão não é um ato simples e imediato, mas sim um processo que envolve um contínuo planejamento e preparação.

Para Bernhoeft (2006, p. 8),

“O ponto de partida para se enquadrar o processo sucessório numa empresa familiar é considerá-lo um assunto, antes de tudo, delicado. Não pode ser tratado apenas sob a lógica pura e simples da administração, envolve aspetos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar.”

Werner (2004) complementa ao dizer que planejar a sucessão exige do empreendedor o contendo de que seu trabalho merece ser continuado e que o património adquirido durante anos de empenho pode vir a desaparecer rapidamente caso seu destino não estiver bem planejado. Dessa forma, são de suma importância que sejam estruturadas ações voltadas à preparação dos futuros sucessores, sendo que entre estas ações, encontram-se o treinamento e a capacitação. Nesse sentido, Grzybovski e Tedesco (2000) descrevem que é de vital importância investir na capacitação do novo líder sucessor, dando-lhe o treinamento suficiente para enfrentar os desafios do futuro. Trata-se de fortalecer e dar suporte ao novo líder, com objetivo de agregar valor à formação académica e/ou a prática dos negócios.

No entanto, boa parte das empresas familiares carece de práticas relacionadas ao planejamento do processo sucessório, fazendo com que assim a sucessão ocorra de forma inesperada e desordenada, provocando problemas e riscos para a empresa. Sendo assim, Lemos (2003) afirma que uma das soluções favoráveis para problemas de sucessão é adotar uma administração profissionalizada, o que permitirá um tempo de vida maior às políticas de negócio, tornando as empresas mais independentes dos planos de sucessão familiar.

Diante disso, dependendo da maneira como cada empresa familiar vai tratar a questão do processo sucessório, este poderá se tornar tanto uma vantagem quanto uma desvantagem para a organização. Conclui-se que quanto mais cedo se iniciar o processo da sucessão e o treinamento dos herdeiros, mais bem-sucedida será a transição.

Jordão (2014) justifica os aspetos abaixo como desafios na sucessão de empresa familiar:

- a) *Cultura empresarial*: Quando há uma cultura muito centralizadora, com privilégios para familiares, onde há uma mistura de relações familiar com profissional, há necessidade de ter uma certa cautela para que essas relações não interfiram no dia-a-dia da empresa.
- b) *A convivência com parentes*: No dia-a-dia a convivência com parentes pode dificultar o andamento do trabalho, em alguns casos há brigas, discussões, perante os outros colaboradores. Há um excesso de desrespeito, pelo fato de haver parentesco.
- c) *A falta de profissionalização de Sucessor*: Há indícios que seja um dos maiores problemas da gestão em umas empresas familiar, a falta de qualificação e especialização quando irá ocorrer uma sucessão, em cargos de liderança.
- d) *Falta de interesse familiar*: Em algumas situações herdeiros seguem outros caminhos e escolhem carreiras que não são ideais para a gestão de uma empresa. “Filhos que muitas vezes querem trilhar seus próprios caminhos, não trilham um caminho que foi escolhido para você.” (JORDÃO, 2014)

A sucessão empresarial deve ser feita através de um planejamento, a escolha do sucessor deve ser feita por critérios claros, a fim de atender os interesses atuais da empresa, e defender os interesses futuros da empresa. É de extrema importância que o processo de sucessão seja planejado desde o início da empresa, que o próprio fundador ou o sucessor coordene este planejamento (HOFER, 2009).

2.3.3 – Modelos de Sucessão Profissional

Dyer (1989) afirma que o caminho do sucesso para uma empresa familiar partir para a profissionalização, se resume aos três modelos mais aplicados, sendo eles: Profissionalização da Família; Profissionalização de Empregados Não Familiares; e Gestores Profissionais Externos.

A profissionalização da Família é uma opção mais viável quando existem as seguintes condições: primeiro, a família tem que ter membros dispostos e capazes de exercer as competências de gestão necessárias e ainda possuem interesse em trabalhar no negócio da família. Em segundo lugar, o familiar tem que perpetuar os valores culturais estabelecidos. Em terceiro lugar, o familiar tem que ter vontade de continuar a gerenciar o próprio negócio. Em quarto lugar, o foco estratégico do negócio deve ter uma tendência a continuar por um futuro próximo (DYER, 1989).

O autor ainda afirma que antes de escolher a opção de profissionalizar os membros da família, é importante que haja uma comunicação aberta entre os membros sobre as escolhas de carreira. Devem ser reconhecidas as competências e habilidades de cada membro onde é sugerida a opção de seguir caminhos que complementem as atividades da empresa, não necessariamente tendo que o familiar ter uma formação na atividade fim da empresa.

A empresa deve identificar questões importantes, como avaliar a experiência que os candidatos possuem, quem será o supervisor dos membros da família, como será medido o desempenho do sucessor, como serão considerados os membros da família que trabalham fora do negócio e se haverá uma nova distribuição das ações. Em alguns casos é sugestivo que o sucessor familiar tenha trabalhado em outra empresa por alguns anos antes de ingressar na empresa da família, de modo a adquirir experiência e habilidades gerenciais, que propiciem credibilidade aos empregados é - lhe de uma maior autoconfiança (CANADIAN FEDERATION OF INDEPENDENT BUSINESS, 2014).

A empresa poderá criar um programa de desenvolvimento e treinamento para os membros da família que ficarão envolvidos com a gestão da mesma, estimulando a participação em congressos e seminários voltados para executivos, a continuidade dos estudos, bem como, a participação da empresa em associações profissionais, proporcionando um maior contato dos familiares com o mundo dos negócios (DYER, 1989).

O autor comenta que das razões pelas quais uma empresa familiar pode optar pela contratação de profissionais externos ou profissionalizar a sua equipe de gestão atual é a falta de talentos dentro da família, onde na maioria das vezes carecem de habilidades como

marketing, finanças ou contabilidade, fundamentais para a perenidade da empresa.

A profissionalização de empregados não familiares é uma opção quando membros da família não tem interesse em trabalhar no negócio da família e o nível de confiança entre a família e os empregados não familiares é relativamente alto, tendo a família interesse em perpetuar os seus valores, bem como, continuar o foco estratégico do negócio (DYER, 1989).

Em algumas empresas familiares, os empregados não familiares são tratados de forma diferenciada, onde os mesmos incorporam os valores da empresa e atendem as expectativas da família, sendo uma forte opção para a continuidade do negócio (DYER, 1989).

O autor ainda comenta que as empresas podem desenvolver um sistema de avaliação para identificar os empregados não familiares que tenham potencial e atendam as aspirações dos proprietários do negócio. Após a seleção, os selecionados podem ser encorajados a buscar educação adicional, mesmo com a orientação profissional e treinamento que a empresa tende a realizar com os mesmos.

Esse modelo pode ser complementado com um plano de participação acionário por parte dos empregados, de modo a atrair e manter os empregados motivados, favorecendo o aumento da produtividade, de modo que o compartilhamento dos lucros seja um propulsor para o sucesso da empresa (ABARIS CONSULTING, 2014).

Um problema potencial de formação de gestores não familiares, principalmente em empresas paternalistas, é que eles podem não estar dispostos a desenvolver novas habilidades, ou podem aceitar tal ascensão apenas para agradar a família proprietária, tendo pouco comprometimento no processo transitório. Assim sendo, a família pode acabar com empregados altamente treinados, que continuam a seguir as políticas e valores da empresa, deixando de usar seus novos conhecimentos e habilidades para melhorar o desempenho da empresa porque temem o fracasso (DYER, 1989).

As duas primeiras opções, profissionalização da família e profissionalização de empregados não familiares, são apropriadas quando a família deseja prosperar seus valores tradicionais e continuar com a sua estratégia atual. A opção de trazer Gestores Profissionais Externos é geralmente considerada necessária quando há pouca ou nenhuma experiência, habilidade ou interesse por parte dos familiares e/ou empregados não familiares para gerir o negócio, ou, devido a necessidade de mudar a estratégia de negócios ou os valores da família. As empresas familiares que não conseguem manter uma vantagem competitiva no mercado, ou que não têm sido capazes de se organizar de forma eficaz podem partir para essa opção (DYER, 1989).

Esse formato sugere que seja criado um Conselho de Administração, formado pelos proprietários, que podem também contar com consultores externos para auxiliar nas análises, avaliações e tomadas de ação (ABARIS CONSULTING, 2014).

Dyer (1989) comenta que a entrada de gestores profissionais pode despertar uma certa tensão dentro da organização, devido as novas habilidades e valores que são introduzidos. Para minimizar esse problema, a família pode ambientar o gestor profissional aos valores da família e delinear os objetivos finais que almeja alcançar, permitindo que o gestor contratado consiga implementar novas ideias e novos métodos para alcançar tais objetivos. Outra possibilidade é a inclusão dos principais gestores profissionais no conselho de administração, estreitando os laços e favorecendo a sinergia dos interesses da família frente ao negócio.

O autor ainda expõe a importância dos líderes familiares e os gestores profissionais no sentido de estabelecer uma boa comunicação com os empregados por meio de reuniões de grupo e boletins informativos, pois essas ações podem ajudar a reduzir a incerteza que naturalmente surge devido a transição da gestão da empresa.

2.3.4 – Gestão Profissionalizada

Esta seção apresenta uma breve visão sobre a gestão profissionalizada nas empresas, em particular nas empresas familiares.

2.3.4.1 – O Papel do Administrador na Organização

Os administradores trabalham em organizações, mas nem todas as pessoas em uma organização são administradoras. Podemos dividir os membros de uma organização em duas categorias: funcionários operacionais e administradores. Segundo Robbins e Coulter (1998, p. 2) os “funcionários operacionais são pessoas que trabalham diretamente em uma função ou tarefa e não tem responsabilidade de supervisionar o trabalho dos outros e administradores são aqueles que dirigem a atividade de outras pessoas.”

O conceito essencial de Administração se refere ao processo de fazer com que as atividades de uma empresa sejam realizadas eficiente e eficazmente com e através de pessoas; esse processo representa as funções ou atividades primárias realizadas por administradores, e são tipicamente denominadas planeamento, organização, liderança e controle.

Na prática, o processo de administração não envolve quatro conjuntos frouxamente relacionados de atividades, e sim um grupo de funções interativas. Na realidade, entretanto,

varias combinações dessas atividades costumam acontecer ao mesmo tempo durante a gestão do administrador dentro da organização.

Os administradores são limitados por considerações internas: seu lugar na hierarquia da organização, recursos limitados e necessidade de coordenar suas ações com as de outras pessoas. Os administradores também devem se adaptar ao ambiente no qual sua organização atua, observando tanto os aspetos internos quanto os externos.

Em todos os níveis, os administradores planeiam, organizam, lideram e controlam. Diferem, no entanto, na quantidade de tempo que cada uma devota a cada uma dessas atividades. Algumas dessas diferenças dependem do tipo de organização para a qual o administrador trabalha.

Administradores de pequenos negócios particulares, por exemplo, usam o seu tempo de modo diferente dos chefes de grandes negócios voltados para um mercado maior, em nível nacional e internacional. Outras diferenças no modo como os administradores usam o tempo, dependem dos níveis que ocupam na hierarquia da organização. Stoner e Freeman (1999, p. 9) fazem a seguinte observação:

“O professor e executivo de empresa Robert L. Katz identificou três tipos básicos de habilidade: técnica, humana e conceitual. Todo administrador precisa das três. A habilidade técnica é a capacidade de usar procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização. A habilidade humana é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, de entendê-las e motivá-las. A habilidade conceitual é a capacidade de coordenar e integrar todos os interesses e atividades de uma organização.”

Na realidade, todo o administrador assume uma variedade muito maior de papéis para levar a organização a alcançar os objetivos estabelecidos. Num sentido amplo, um "paper" consiste nos padrões de comportamento que se podem esperar de um indivíduo dentro de uma unidade social, sendo que para os propósitos administrativos, um "papel" é o padrão de comportamento que se espera de alguém dentro de uma unidade funcional. Os papéis, portanto, são inerentes às funções desempenhadas pelos gestores.

Uma sociedade de ambiente empresarial, como qualquer outro tipo de sociedade organizada, deve privilegiar a adequação que favoreça a todos os que a compõem, de uma forma proporcional, mas justa, sempre em prol do interesse maior, que é o do conjunto, da unidade, da razão de sobrevivência do grupo.

2.3.4.2 – A Empresa Profissionalizada

Chegar a um gerente eficaz é na melhor das circunstâncias, trabalhoso, mas os administradores de hoje em dia enfrentam desafios especiais. Um dos maiores é a competição entre as empresas gerada entre tantos motivos, pela globalização e também pela conscientização do consumidor que exige produtos de qualidade a preço "realmente justo".

Enquadrado no contexto de empresa profissionalizada, Matos (1993, p. 1) afirma que "uma empresa é profissionalizada por possuir executivos competentes ou por transformar a competência em atributo peculiar a toda a gerência."

Profissionais de todas as áreas reconhecem o significado de uma boa administração em nossa sociedade através dos resultados gerados pela competência administrativa, o que nos leva a crer que existe uma necessidade permanente das organizações terem executivos competentes.

Com a evolução do estudo da administração, desde a época de Taylor e Fayol até Peter Drucker e tantos outros que vão surgindo, se traça um perfil do profissional desejado pelas organizações: O profissional competente. É interessante colocar que o profissional pode ser considerado competente quando possui além das habilidades técnica, humana e conceitual, a capacidade de fixar objetivos e por ter:

- a) Percepção apurada das tendências conjunturais;
- b) Capacidade de selecionar as oportunidades e transforma-las em realidade;
- c) Criatividade e irradiar criatividade para a sua equipe;
- d) Desenvolver-se continuamente e levar o grupo que coordena a se desenvolver;
- e) Habilidade de motivar as pessoas e o grupo.

Evidentemente que não é suficiente possuir profissionais competentes, é necessário que a empresa faça a sua parte, através da sua direção que obrigatoriamente, por uma questão de sobrevivência no mercado deve ser competente. Assim, a empresa competente deve possuir o seguinte perfil:

- a) Criar condições de trabalho para os seus colaboradores, propiciando assim, o desenvolvimento de competências, que irão se integrar ao esforço comum;
- b) Possuir cultura e clima competentes, onde todos percebem os valores da empresa;
- c) Se esforçar para que todos os colaboradores se direcionem com unidade no cumprimento da sua missão;
- d) Conquistar as suas metas através de estratégias pré-definidas;

- e) Possuir uma filosofia transparente, propondo a toda identidade e permitindo que compartilhem da mesma.

Ter competência sem dividi-la com a equipa de trabalho dentro da organização, pode gerar um desempenho duvidoso, pois o individualismo se transforma em algo destrutivo para a própria organização. O importante é o talento da equipa, valendo ressaltar que as habilidades devem ser integradas de forma que possam contribuir para uma liderança participativa. Sendo fundamental que se introduza como convicção: que ninguém realiza nada sozinho, inclusive para se chegar ao topo de uma carreira profissional existe a necessidade de se envolver com outras pessoas, de forma que o trabalho em equipa leva a organização a se integrar cada vez mais.

Motta (1998, p. 6) afirma que:

“A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; e a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que tem de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante.”

Na empresa profissionalizada, as lideranças devem falar a mesma linguagem sobre os objetivos, buscar através da negociação e do acordo harmonizar as diferenças em direção a uma ação consistente, sendo coerente com os objetivos maiores e integrando as suas competências com a educação empresarial continua.

A tão comum improvisação, que é usada por muitas organizações, da sensação de solução imediata, e pelos vícios adquiridos pelos condicionamentos comportamentais reativos, acabam por levar a empresa ao fracasso, sendo saudável identificar de forma critica a gestão dos concorrentes e olhar de forma imparcial para a sua própria gestão.

Logo, se faz necessário o rompimento com determinados paradigmas culturais que se encontram engendrados dentro de nós, podendo tornar a empresa pouco competitiva. Por outro lado, e necessário atentar para a importância de: Educação para novos estilos de gestão: a gerência participativa, a responsabilizadora, a criativa, a empreendedora e o antídoto mais eficaz:

- a) Educação para o novo: para enxergar a frente, para vencer as resistências o conservadorismo;
- b) Educação para novas tecnologias administrativas: implica na delegação de autoridade, no trabalho criativo em equipa, percepção de novas oportunidades de negócios, na capacidade de treinamento e no desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Numa época de grandes transformações em todos os campos do conhecimento humano, e imprescindível que a empresa profissionalizada tenha "disciplina gerência" por parte do seu corpo de colaboradores, incluindo a própria direção da organização, pois a diversidade de talentos e competências e uma exigência atual no mercado de grande competitividade.

Ramos (1989, p. 140) afirma que:

“O modelo de análise e planejamento de sistemas sociais que ora predomina, nos campos da administração, da ciência política, da economia e da ciência social em geral, é unidimensional, porque reflete o moderno paradigma que, em grande parte considera o mercado como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais.”

É certo que, a valorização do capital humano é um ponto importante para se manter um nível de qualidade elevado do negócio da empresa: desde os processos administrativos e operacionais, até a satisfação completa do cliente. É imprescindível, para que se entenda o conceito de empresa profissionalizada, deve-se obter respostas as seguintes indagações:

- a) Qual a missão da empresa?
- b) Qual a visão da empresa?
- c) Quais os valores da empresa?
- d) Quais as suas funções?
- e) Qual o perfil de uma organização bem-sucedida?
- f) Porquê de algumas empresas terem êxito?
- g) Porquê de algumas empresas fracassarem?

Para uma visão clara e abrangente dos fatores essenciais à eficácia organizacional diante de cenários que se tomam cada vez mais complexos e desafiantes, o empresário defronta-se, inelutavelmente com a necessidade de profissionalização de seus quadros, sendo que, o primeiro passo é identificar no mercado profissionais com talento, e criar programas de treinamento gerência que possibilita ao mesmo um desenvolvimento contínuo.

Tabela 1 - Diferença entre gestão profissionalizada e não profissionalizada

Funções	Gestão Profissionalizada	Gestão não profissionalizada
Desenvolvimento	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Desenvolvimento <i>ad-hoc</i> , principalmente baseado em experiência passada.
Orçamentos	Critérios claros de resultados esperados e alocação de recursos.	Não explícito normalmente baseado em sentimentos.
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegiam-se as principais inovações, correndo riscos desconhecidos.
Liderança	Estilos inspirados na participação e na consulta.	Estilos variados, desde os inspirados em ordens até a intervenção.
Cultura	Bem definida.	Vagamente definida e orientada à família.
Resultados	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas.	Normalmente é uma consequência da operação.
Organização	Funções e cargos claramente descritos e formalizados.	Estrutura informal ou com pouca definição.
Controle	Sistema planejado e formal.	Controle informal

Fonte: Gersik *et al.* (2006)

2.3.4.3 – A Profissionalização da Empresa Familiar

Dissertar sobre profissionalização dentro da organização, refere-se ao processo pelo qual a empresa assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. Quando há uma integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares. É preciso substituir métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais (LODI, 1998).

Segundo Lodi (1993, p. 25) a profissionalização da empresa familiar implica em três pontos básicos:

- a) O sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa

- b) O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais
- c) O sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externa para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa.

O mesmo autor ressalta que:

“Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; e a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores (exemplo: artistas); e a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais: e, a substituição de formas de trabalho patriarcais por formas assalariadas.” (LODI, 1998, p. 25).

Na organização familiar, profissionalização implica em atentar para a necessidade de se ter êxito ao integrar profissionais familiares na direção da empresa, adotando práticas de gestão mais racionais e também em recorrer a ajuda de profissionais externos para melhorar e agilizar os processos existentes, e, até mesmo, incorporar novos sistemas que possibilitem a empresa a se manter numa posição privilegiada no seu campo de atuação.

Ressalta-se que, por mais minucioso que seja o planeamento da profissionalização da empresa familiar, os novos profissionais deverão ser integrados gradativamente, e que a vinda de profissionais que não pertençam a família é delicada, porque a mesma parte da premissa de que não é capaz de conduzir o seu próprio negócio.

Ao partir para a profissionalização da empresa familiar alguns erros acabam sendo cometidos, principalmente quando se tem pressa para iniciar o processo, que deve começar com um número reduzido, mas de excelentes profissionais, já que um possível fracasso pode aguçar algum membro da família contra esse processo de modernização e mudança na empresa.

É importante ressaltar que o profissional, passa a fazer parte de um triângulo entre a família, a empresa e o grupo dos profissionais, e, acaba observando como a família se relaciona com a empresa e com os profissionais, e como a empresa faz a relação entre a família e os profissionais. Os problemas podem começar, quando durante o convívio nos três lados do triângulo a família perceber que trouxe o profissional errado.

Lodi (1998, p. 27) afirma que:

“O profissional da empresa familiar é o "homem do meio". Como administrador entre a família e os seus subordinados, ele cumpre seus objetivos administrando relações e tentando otimizar as demandas desses "públicos" nem sempre combinados: relações para cima, com a família; relações para baixo com os subordinados; relações para o lado, com os colegas.”

Os requisitos desses três papéis precisam ser reconhecidos, assim como objetivos e resultados esperados e, principalmente, reconhecer a dificuldade de conseguir um desempenho consistente em vista de demandas conflitantes.

O sucesso do profissional vai depender da sua capacidade de interpretar uma orientação muito abstrata de seus superiores e traduzi-la numa linguagem concreta de objetivos e metas para os seus subordinados. A direção da empresa familiar na maioria das vezes sabe o que quer, mas não tem ideia de como alcançar, "acredita que o profissional irá conseguir, pela expectativa que foi gerada ao seu contrato" esse executivo que tem um perfil projetado pela presidência para solucionar todos os problemas, como num "passe de mágica".

No que diz respeito a forma de delegar, a empresa familiar age de forma conservadora, não dando autoridade e exigindo responsabilidade do profissional, que tem ciência do seu alto grande responsabilidade, que maior do que a autoridade que a conferida.

A confiança e lealdade, atributos relevantes para o detentor do poder na empresa familiar, são requisitos que quando o profissional, com o tempo os tiver, poderá aí então ter autoridade. Motta (1999, p. 128) afirma que "uma organização é uma construção humana arbitrária com base lógica e racional pela intenção explícita de se alcançar um objetivo".

Dando continuidade, Motta (1999, p. 128) ressalta que:

“A decisão de mudar significa acentuar deliberadamente a desarticulação natural da organização: tem igualmente uma base lógica e intencional e uma lógica emergente. Como outras decisões: visa a objetivos, identifica alternativas, analisa informações e enfrenta as mesmas dúvidas, problemas e obstáculos. No entanto, mais do que em outras decisões, a intenção de inovar aguça as contradições naturais já existentes no meio organizacional. Ao contrapor as forças da estabilidade e as da mudança, rompe valores e interesses, gerando apoios e resistências mais nítidos, além de fazer aflorarem emoções e imaginações menos conhecidas.”

Na realidade, o profissional deve saber conviver numa atmosfera de constantes mudanças tanto por parte das conjunturas de mercado, quanto pelo desejo da família em modificar alguma coisa na empresa, direcionando o executivo a ter habilidade política devido

as pressões provenientes dos membros da família que fatalmente possuem ambições diferentes, onde há posições fortes e posições fracas ostentando poder aparente.

Lodi (1998, p. 28) formula algumas recomendações para a profissionalização da empresa familiar:

- a) Defina o seu objetivo ao contratar um profissional.
- b) Conceitue o cargo antes de procurar o homem.
- c) Especifique o tipo de pessoa adequado.
- d) Defina o apoio e as condições de trabalho que lhe serão dados.
- e) Dê-lhe apenas um superior imediato.

Lodi (1998, p. 28) complementa, a respeito do que se espera do profissional:

- a) Defina bem o cargo para o qual esta sendo contratado.
- b) Descubra quem manda, quem quer o que, como se decide.
- c) Especifique os resultados esperados,
- d) Considere as contradições da situação: família, subordinados, colegas.
- e) Exponha as pessoas a expectativa do seu papel e obtenha confirmação.

Chegue-se a conclusão de que o papel do consultor junto a organização familiar é fundamental podendo condições de analisar o contexto da empresa de forma imparcial redirecionando as ações gerenciais de forma que os objetivos da organização sejam cumpridos e a sua rentabilidade aumentar.

Lodi (1989, p. 71) afirma que o papel do consultor na empresa familiar:

“Quando chamado, o consultor deve definir um nicho dentro do qual a sua contribuição e necessitada. O cliente precisa estar passando muito mal para procurar esse medico, A carência e a dor são as (micas forcas que impelem certas Empresas Familiares a aceitarem, o trabalho de reorganização.”

Sobre liderança, Chiavenato (1997, p. 124) ressalta que:

“A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.”

Chiavenato (1997, p. 125) continua alertando para o fato de que a:

“Liderança e a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana a consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança é encarada como um fenómeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais. A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma serie de traces individuais.”

Existe uma diferença entre o conceito de liderança como algo pessoal, onde há uma combinação de características pessoais que fazem do individuo um líder e de liderança como função decorrente da distribuição de autoridade de tomar decisões dentro de uma empresa.

A realidade é que a qualidade de liderança de um administrador não depende somente de suas próprias características, mas também das características da situação na qual se encontra. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir os seus objetivos, ou, em outras palavras, a satisfazer as suas necessidades, já que pode-se considerar a liderança um processo contínuo de escolha que permite a empresa caminhar em direção a sua meta, apesar das dificuldades existentes dentro e fora da empresa.

De fato existem diversos tipos de lideranças, nomeadamente: autocrática, consultiva, participativa e carismática.

Segundo Motta (1998, p. 206),

“O verdadeiro líder se conhece pelos liderados. E através do comprometimento dos liderados, do verdadeiro uso de suas potencialidades, de seus interesses e da satisfação obtidas no alcance de resultados que se sabe que são direcionados por um líder.”

Pode-se concluir perante tal facto que a gestão e profissionalização são elementos básicos para o sucesso de uma empresa e posiciona-se de forma bem clara sobre a abolição de alguns métodos utilizados pela empresa familiar.

2.3.5 – Agilização do Processo Organizacional na Empresa Familiar

Algumas empresas se esquecem que uma das premissas do sucesso empresarial é a consolidação da sua estrutura organizacional, que deve ser ágil e otimizada, sendo necessário que se desenvolva e se implemente a mesma, de forma interativa com o planeamento estratégico.

Oliveira (1999, p. 171) apresenta algumas sugestões de agilização genéricas e devem ser consideradas em qualquer contexto da empresa familiar:

- a) Consolidar uma estrutura organizacional é interagir com o processo de planeamento empresarial, principalmente o estratégico,
- b) Envolver no processo de sucessão todos os membros da família.
- c) Criar um conselho de sócios ou conselho de família.
- d) Ter mecanismos para facilitar as alterações no quadro societário.
- e) Ter critérios para admissão e promoção dos *executivos parentes*.
- f) Ter princípios e normas das mordomias dos *executivos parentes*.
- g) Ter separação entre os aspetos corporativos e operacionais da empresa familiar.
- h) Ter executivos adequados a filosofia de resultados.
- i) Ter a empresa familiar no tamanho *adequado*.
- j) Delinear e consolidar ao longo do tempo, uma estrutura organizacional orientada para processos.
- k) Estar inserido no contexto e no processo de *produção enxuta*.
- l) Consolidar uma nova postura de atuação das atividades-meios ou de apoio da empresa familiar, principalmente da função de recursos humanos.
- m) Ter flexibilidade organizacional.
- n) Dar foco de atuação a seus negócios.
- o) Ter um quadro de executivos com orientação competitiva.
- p) Acabar com a complexidade administrativa.
- q) Aprimorar a estrutura e o processo administrativo.

Neste ponto, conclui-se que, a estrutura organizacional é o conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades e autoridades dos executivos da empresa familiar. A qualidade e a forma de atuação da estrutura organizacional da empresa familiar sofrem interferência dos diversos fatores do ambiente, do nível tecnológico e de conhecimento, do conjunto de objetivos, estratégias e políticas, bem como da qualificação de seus proprietários, executivos e profissionais.

2.3.6 – Planeamento em Empresas Familiares

Todo e qualquer tipo de planeamento procura estabelecer uma situação futura desejada e os meios para se alcançar essa situação, sendo que nesse contexto, o planeamento aparece como ponto inicial para que a administração da organização se aproxime de uma gestão profissionalizada.

Oliveira (1999, p. 48) afirma que o "planeamento representa importante ferramenta administrativa para toda e qualquer empresa e, portanto, enquadra-se na empresa familiar". Este autor ressalta que:

“Pode-se afirmar que, nas empresas familiares, a função planeamento possui elevada importância em comparação as outras funções administrativas, pois a abordagem interativa com os executivos parentes deve ser muito bem delineada e operacionalizada, pois as possibilidades de atritos - O lado negativo dos conflitos - são normalmente, maiores do que em uma empresa com administração profissionalizada.” Oliveira (1999, p. 48)

Motta (1999, p. 75) afirma que a "perspetiva estratégica avança tanto no espectro processual de como pensar estrategicamente e decidir o futuro da empresa quanto sobre as formas de se relacionar com a sociedade".

O que se quer dizer, é que planejar, envolve definir os objetivos ou metas da organização, estabelecer uma completa hierarquia de planos para integrar e coordenar as atividades. É preciso se preocupar tanto com os fins (o que deve ser feito) quanto com os meios (como deve ser feito), para que o planeamento seja eficiente e alcance a eficácia. Conclui-se dizendo que o planeamento orienta, reduz o impacto das mudanças, minimiza desperdícios e redundâncias e estabelece padrões para serem usados no controle, já que o mesmo é considerado como o processo de determinar objetivos e avaliar os melhores caminhos para alcançá-los.

2.3.7 – Processo de decisão em Empresas Familiares

O planeamento no processo sucessório, segundo estudiosos do assunto, é o ponto-chave do sucesso da empresa familiar. O fundador que consegue dar uma boa formação aos filhos, e percebe que é melhor resolver a sua sucessão enquanto está no comando da situação, consegue minimizar conflitos entre seus filhos depois de sua morte.

O fator mais crítico para assegurar a continuidade de uma empresa familiar é planejar com antecipação. Caso as circunstâncias futuras impeçam a família de assumir a empresa, a única coisa que se perderia seria o tempo investido no planeamento. No entanto, se o presidente e/ou proprietário se afastar e não existir um plano de sucessão, as consequências podem ser catastróficas.

Sobre o processo de decisão, Lodi (1987, p. 6) afirma que:

“Uma boa profissionalização se consolida com uma sucessão bem-feita e vice-versa; porém, uma profissionalização não é duradoura se, além dos profissionais, a família não tiver conseguido equacionar a sua crise de liderança com o envelhecimento do fundador. A sucessão com êxito não é um só complemento é o feliz acabamento do processo de profissionalização.”

Assim, o planeamento para o processo de sucessão sendo elaborado com antecipação poderá ocorrer de forma mais amena para os familiares envolvidos. No entanto, planejar a sucessão exige do empreendedor a compreensão de que o seu trabalho merece ser continuado e de que o patrimônio conseguido durante longos anos de empenho pode desaparecer rapidamente se o seu destino não estiver bem planejado.

O planeamento da sucessão segundo Casillas (2007, p. 227) é o de “compreender a criação de documentos que organizam a transferência de propriedade do dono para outros familiares da maneira mais eficiente”.

Quanto à questão de qual seja o melhor momento para começar a planejar a sucessão, especialistas em empresas familiares afirmam que, quanto mais cedo o dono começar a planejar, maiores serão as probabilidades de sucesso.

Para uma empresa familiar que queira implantar um sistema de um projeto de planeamento de processo sucessório, um fator importante é ela delimitar a data de início e término, sendo o ideal também que esta coordenação seja acompanhada pelo atual fundador e gestor da empresa. Este ponto é detalhado na opinião de Oliveira (1999, p. 72):

“É imprescindível o estabelecimento de estratégias, independente do processo sucessório em planeamento, para atingir os objetivos propostos, porque de nada adianta estabelecer objetivos no processo de sucessão e não ter definido as estratégias a serem operacionalizadas, ou seja, como alcançá-los.”

Além disso, se faz necessário tecer também estratégias alternativas para sanar algumas imprevisibilidades que poderão ocorrer no processo. Assim, diante de diferentes objetivos que se criam em um processo sucessório numa empresa familiar, é preciso que se tenham regras específicas, para que os participantes envolvidos nesse cenário não procurem os seus objetivos pessoais e, com isso, não acabe ocorrendo o detrimento da empresa.

Muitos herdeiros não se preparam para esse momento, ou não demonstram interesse para assumir o lugar do pai, que muitas vezes criou uma certeza de que seus futuros herdeiros iriam dar continuidade em sua empresa. A transmissão dessa gestão sem preparo dos herdeiros pode ocasionar riscos à organização, por isso a necessidade de se analisar esse

processo adequadamente.

Nesse sentido, de acordo com Lourenzo (2006, p. 39), alguns fatores que devem ser avaliados no planejamento sucessório são: o treinamento dos herdeiros, avaliação, escolha e monitoramento dos sucessores; nível de centralização das decisões pelo sucedido; profissionalização da família; revisão da estrutura organizacional; determinação da missão empresarial; avaliação de fatores ambientais (fornecedores, clientes, funcionários antigos, instituições, interferência da família etc.); relação do sucesso da empresa com a figura do fundador; perfil do sucessor; aceitação, por parte do fundador, da necessidade do planejamento da troca do comando e transferência dos bens.

Com isso, é necessário se levar em consideração o aspecto comportamental vivenciado na empresa no momento em que esta queira contatar um profissional para auxiliar junto ao seu fundador o processo de sucessão.

A empresa tem que ter em meta aonde quer chegar, respeitando os familiares e tendo consciência de que esse processo de avaliação de cargo possa sofrer tramites rigorosos na escolha do perfil do novo líder e assim a transferência de patrimônio para os sucessor possa ser pensada de maneira ordenada e justa. Os requisitos básicos para que um planejamento seja eficaz são planejar objetivamente, de forma realista e estratégica.

De acordo com Casillas (2007, p. 228), tais requisitos são:

- a) Planear objetivamente;
- b) Formular claramente o objetivo;
- c) Estabelecer prioridades;
- d) Ações para satisfazer os objetivos;
- e) Elaboração e implantação de um cronograma;
- f) Planear de forma realista;
- g) Planear estrategicamente;
- h) Quem deve participar do planejamento da sucessão?

O planejamento sucessório não tem como objetivo antecipar os direitos dos herdeiros ainda durante a vida de seus sucedidos, mas sim, determinar a forma de sucessão quando no futuro ocorrer a falta de seu titular. Pode-se ainda concluir que planejar a sucessão da empresa é garantir sua continuidade.

2.3.8 – Empresas Familiares em Cabo Verde

De acordo com estudos feitos sobre empresas Cabo-verdianas estes revelam que há algumas tendências relevantes, das quais se destacam uma maior competitividade, organização, produtividade e dimensão média, o leva a serem mais hábeis e preparadas a enfrentarem fortes concorrências.

Pode-se também constatar que os principais centros urbanos do país designadamente Praia, Mindelo, e Sal continuam a exercer o seu poder de atratividade sobre as empresas, concentrando o essencial da atividade empresarial. Estas conclusões ressaltam da análise dos dados do Recenseamento Empresarial (RE) em 2016, realizado INE¹.

Tabela 2 - Número de empresas ativas, em Cabo Verde, ano 2016, por classes de forma jurídica

Classes de forma jurídica	2016
Empresas Individuais	7.042
Sociedades Por Quotas	1.965
Sociedades Anónimas	437
Cabo Verde	9.444

Fonte: INE

Analisando os dados da Tabela 2, constata-se que em Cabo Verde existe empresas de diversos escalões e forma jurídica como: Empresas em nome Individual ou familiares, Sociedade por Quotas, Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, Cooperativa e Empresas Públicas de acordo com o Instituto Nacional de estatística.

Fazendo uma análise mais profunda, podemos verificar que no ano 2016, existia em Cabo Verde. 7042 Empresas familiares ou em nome individual, representando 80% de todas as empresas existentes, embora a percentagem do volume de negócio tivesse sido apenas 13% (27.803.070 contos) de todo o volume de negocio gerado pelas empresas no ano em causa, de acordo com todas as empresas existentes.

No que se refere ao número de pessoas ao serviço a empresa familiar empregava mais pessoas do que as outras empresas (cerca de 17.622 empregados), que no total representava 39% de empregados.

¹ O INE foi criado pelo Decreto-Lei nº 49/96, de 23 de Dezembro de 1996. É um serviço personalizado do Estado, dotado de personalidade coletiva pública, autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Encontra-se sobre a tutela do Ministério das Finanças.

CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO DE CASAS COMERCIAIS NO MINDELO

Este capítulo apresenta os resultados do estudo de caso aplicado a um conjunto de Casas Comerciais mais emblemáticas da Cidade do Mindelo, promovendo uma confrontação com os resultados da revisão de literatura sobre a temática das empresas familiares, bem como os objetivos específicos da presente pesquisa.

3.1 – Enquadramento

A investigação destinava-se a quinze casas comerciais do tipo familiares no Mindelo, de onde foram aplicadas numa amostra de oito questionários. O referido número representa 53% da amostra que, em função do critério de seleção adotado, pode-se afirmar que se trata de uma parcela representativa para fins de pesquisa.

Para preservar a imagem, adotamos pelo anonimato no tratamento das informações fornecidas pelas casas comerciais no Mindelo.

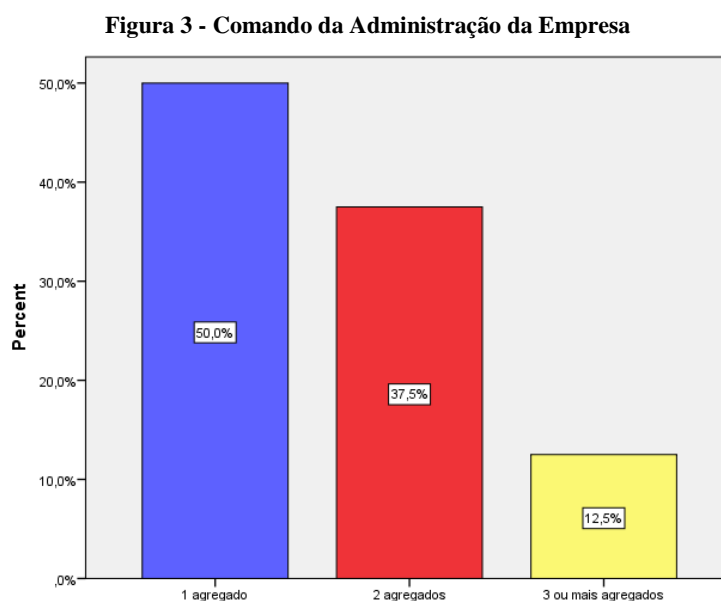
Ultrapassando a fase de recolha de dados nas empresas familiares elaboramos a presente análise com base na comparação das respostas obtidas para melhor compreensão da situação em cada uma delas.

3.2 – Tratamento e Análise de Dados

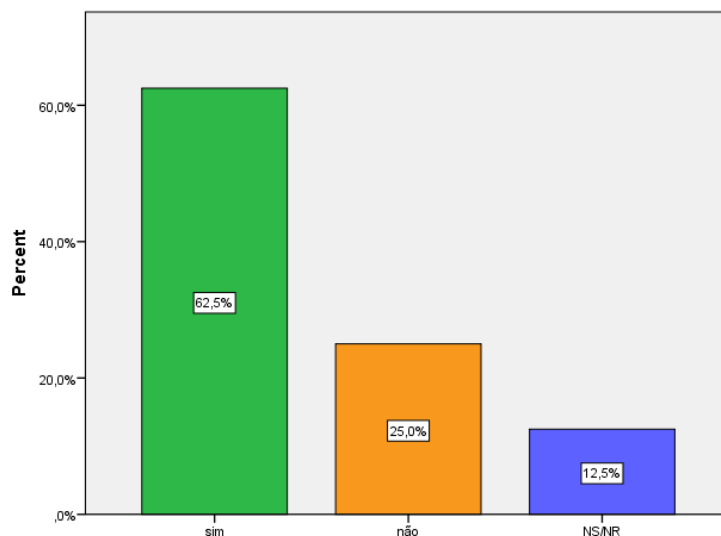
Esta seção visa apresentar e analisar os resultados da pesquisa realizada através de um inquérito de recolha de dados e de entrevistas de confirmação, tendo sido dividido em três pontos: conhecimento das Casas Comerciais no Mindelo, enquanto empresas familiares; importância da sucessão nas empresas familiares importância da profissionalização da empresa familiar.

3.2.1 – Conhecimento das Casas Comerciais

Observando a Figura 3 consegue-se verificar que metade da amostra que representa 50% das empresas afirmaram que o *comando da administração* é feito por um agregado, 37,5% afirmaram que é feito por dois agregados, e 12,5% uma minoria da amostra afirmam que é feito por três ou mais agregados.



Quanto ao nível de sucessão familiar (cf. Figura 4) quase dois terços das empresas inquiridas, representando 62,5% da amostra, responderam que os lugares deixados pelos parentes foram ocupados pela segunda geração familiar, ou seja, os filhos, enquanto 25,0% afirmam que os lugares deixados por parentes não foram ocupados pela segunda geração, ou seja, foram ocupados pela mulher e em partes as outras empresas estão em fase de preparação da sucessão, confirmação feita pelas entrevistas realizadas.

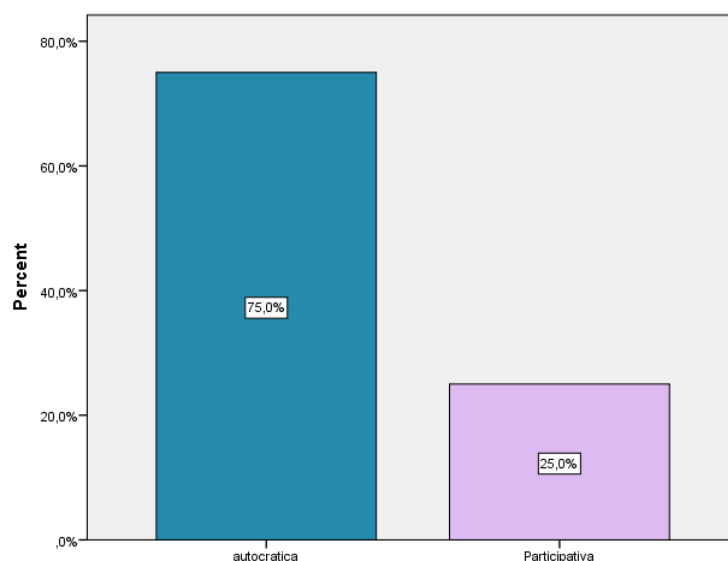
Figura 4 - Nível de Sucessão Familiar

Relativamente à sucessão, pode-se dizer que quando há mais do que um herdeiro com competência em assumir a liderança, o proprietário tem que decidir se deve entregar a liderança a todos eles ou apenas a um, o que se pode verificar o exposto pelos entrevistados em que foi atribuído a sucessão da gestão a segunda geração.

Pode-se também dizer que uma sucessão voltada apenas para os membros familiares de segunda geração onde implica a continuidade do negócio da empresa pode em muitos casos provocar a não profissionalização da gestão, porque muitas vezes não existirá preocupações por parte dos membros da família em ter uma formação que permitam melhorar o negócio, mas apenas em continuar o trabalho da família.

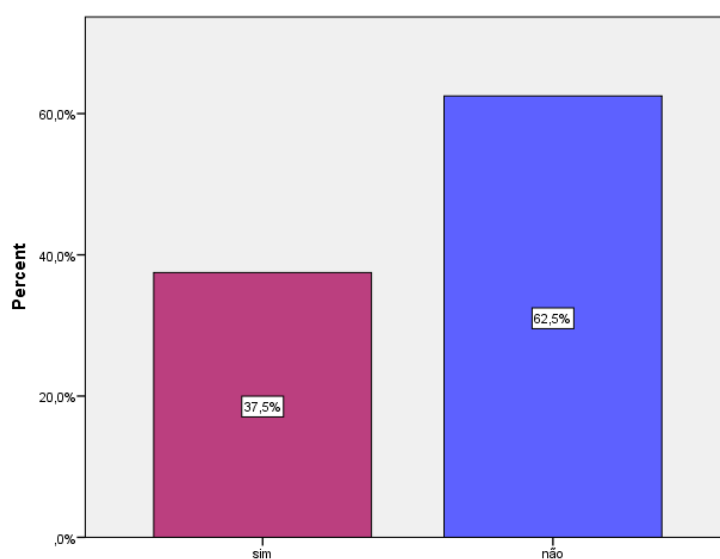
Os dados do estudo mostram ainda que totalidade das empresas inquiridas afirma que ao iniciarem as suas atividades o poder de decisão concentrava ou concentram nas mãos do fundador. Pelo testemunho dos entrevistados em partes disseram que o poder de decisão concentra nas mãos do fundador visto serem os mesmos a assinar qualquer documento referente a empresa.

Relativamente ao tipo de liderança que predomina nas empresas (cf. Figura 5), 75,0% afirmam que predomina uma liderança autocrática, ou seja, a liderança concentra nas mãos de um único membro que é o líder sobre todas as decisões e por poucas consultas as opiniões dos membros da equipa, e os restantes 25,0% responderam que a liderança predominante é a participativa, sintetizando que é uma união de opiniões de todas as partes por um objetivo (sucesso da organização).

Figura 5 - Tipo de Liderança

Através dos dados da pesquisa constata-se que na totalidade das empresas inquiridas afirmam que os lugares do topo são ocupados por membros da família. Nessa questão há uma valência em que cada vez mais há uma exigência da evolução de uma gestão empresarial familiar levando assim ao crescimento do negócio e ao sucesso da transmissão de gerações, de acordo com as opiniões recolhidos através das entrevistas.

A Figura 6 revela que menos de metade da amostra 37,5% afirmam que existe uma distinção entre a gestão de empresas e a gestão familiar, e a outra parte representando 62,5% fizeram uma apreciação de que não há nenhuma distinção entre a gestão de empresas e gestão familiar.

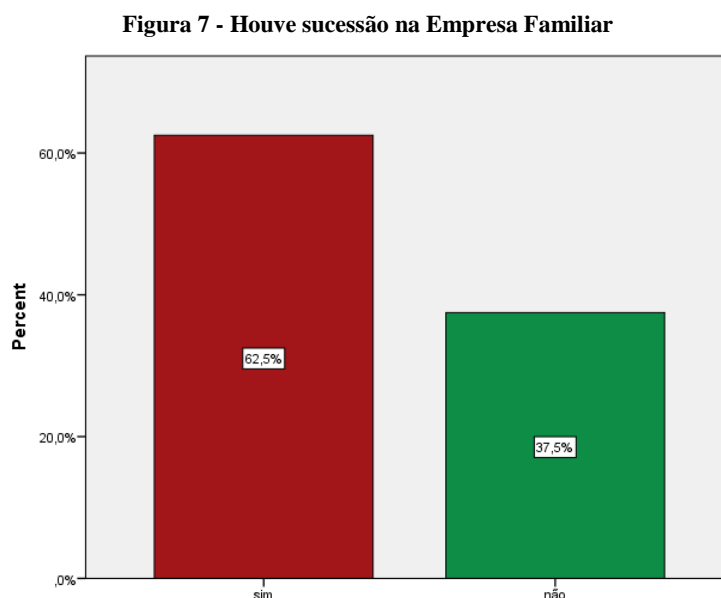
Figura 6 - Distinção entre Gestão Familiar e Gestão de Empresa

Segundo o relato dos entrevistados enquanto gestor há que ter a divisão entre o trabalho e os aspetos familiares ou outros aspetos pendentes, realçando que é muito importante no sucesso da empresa.

Os dados da Figura 6 mostram ainda que, por um lado, a não separação entre a gestão familiar e gestão de empresa facilita o processo de sucessão, pois existe um profundo conhecimento do negócio por parte dos familiares, levando a um sentido de maiores responsabilidades pelos bens familiares bem como a continuidade e o sucesso da empresa. Por outro lado, leva a considerações negativas, uma vez que a gestão familiar é completamente distinta da empresarial, na medida em que a não separação pode dificultar a abertura da empresa ao mercado e o processo de inovação da gestão.

3.2.2 – Importância da Sucessão nas Empresas familiares

No que tange a sucessão da empresa (cf. Figura 7) a maior parte das empresas, representando 62,5% da amostra, afirmam que foi feita sucessão e uma minoria afirmam não terem feito sucessão ainda, mas relatam que encontram na fase de preparação da sucessão, de acordo com as entrevistas realizadas.

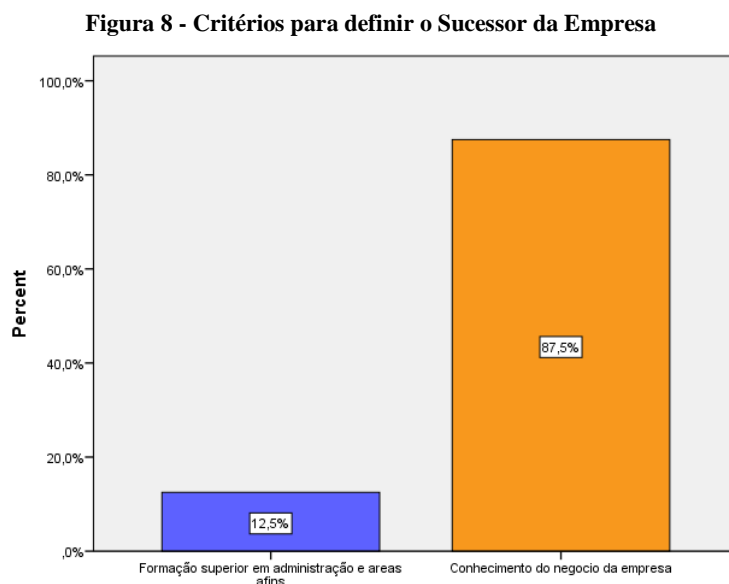


Planear a sucessão exige do empreendedor a compreensão de que o seu trabalho merece ser continuado, o espelhado nas empresas inquiridas, e de que o património conseguido

durante longos anos de empenho pode desaparecer rapidamente se o seu destino não estiver bem planeado.

De acordo com os resultados da pesquisa, verifica-se em 50% das empresas foi feita uma sucessão na qual o comando foi dirigido á herdeiros, ou seja, a posição de comando era transmitida por gerações.

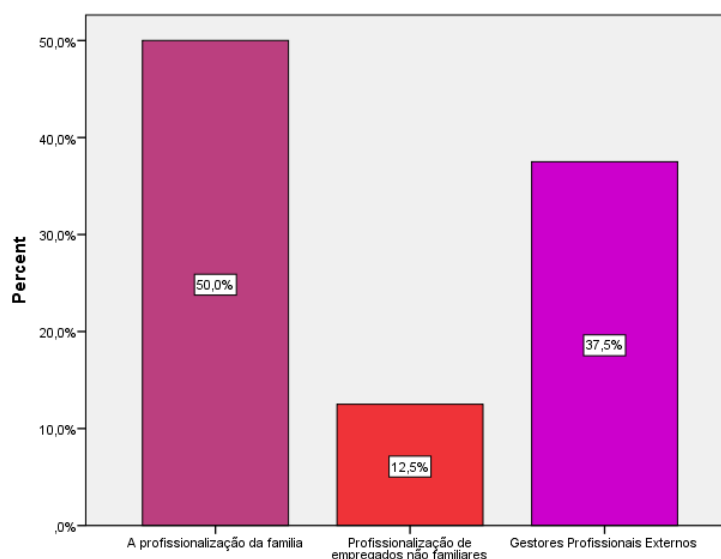
Transbordando a ideia do processo de planeamento da sucessão pode-se delinear que os herdeiros sejam os mais adequados para assegurar a gestão do negócio, ditando também que a transmissão da liderança aos vários herdeiros só poderá acontecer se todos tiverem capacidade de responsabilidades semelhantes e se tiverem na hegemonia de uma relação amigável e de parceria, o que denota-se com o estudo feito.



A Figura 8 mostra um consenso de ideias relativamente as empresas onde ainda não houve sucessão por estarem em fase de preparação da mesma na empresa. Desta forma, o critério levado em conta para escolher o próximo sucessor familiar é o do conhecimento do negócio da empresa, logo estão em hegemonia de ideias dos que já fizeram sucessão na empresa.

Em análise à Figura 9, observou-se que 50,0% das empresas utilizam como modelo de sucessão profissional à profissionalização da família, 12,5% preferem o modelo de profissionalização de empregados não familiares, e os outros 37,5% identificam-se com um modelo de gestores profissionais externos.

Figura 9 - Modelo de sucessão na Empresa



Pelo dito dos entrevistados estes relatam que existem modelos, teorias para avaliar se a empresa apresenta condições ou não, porque muitas vezes tem interesse em fechar e repartir os lucros, havendo três aspetos importantes positivos que são empresa, propriedade e gestão e desse último aspeto pode-se dizer que não é preciso ser gestor para gerir uma empresa.

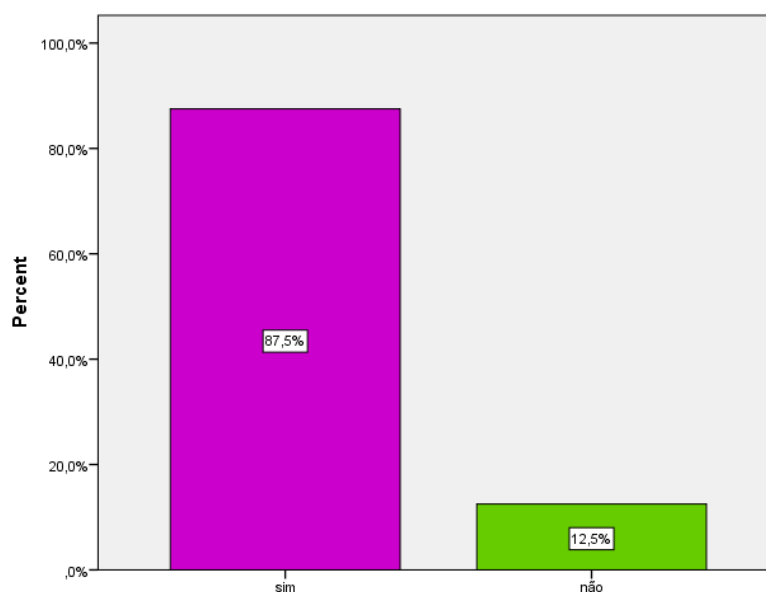
Analisando o exposto pode-se analisar que nos modelos de sucessão a componente formação, é cada vez mais uma realidade na organização familiar. Denota-se que tem uma maior noção de que não basta apenas ter um sucesso para prosseguir os negócios de empresas familiares mas sim, que esse sucessor tenha características de um profissional.

A totalidade das empresas não falar em fatores que possam ter dificultado o processo de sucessão, talvez por uma questão de coesão familiar. No entanto, a decadência e falência de muitas Casas Comerciais no Mindelo revelam que houve sim muitos fatores que dificultaram a sucessão, entre os quais o desconhecimento do negócio e a dificuldade em modernizar os processos de gestão.

Do exposto pelos entrevistados afirmam que o maior obstáculo é a adaptação, visto terem proprietários com ideias um pouco obsoletas levando assim a ser realizado um conjunto de testes para identificar se as novas ideias eram aplicáveis.

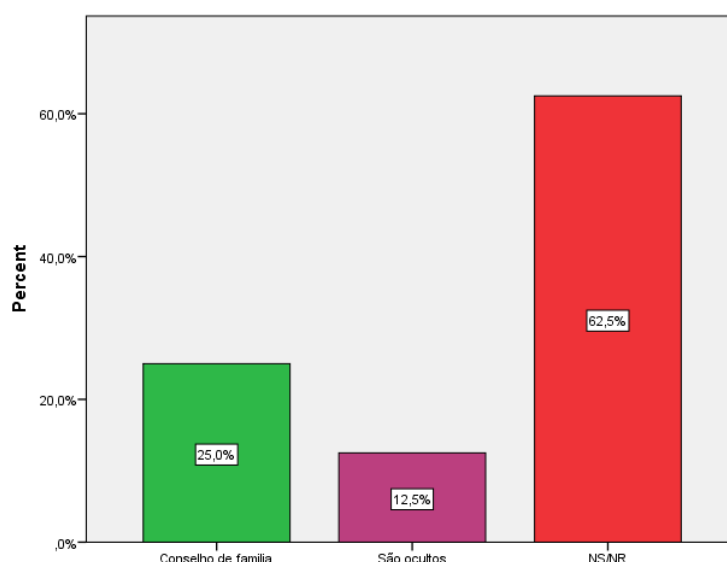
Quanto a existência de algum conselho de sócios ou de família (cf. Figura 10), conseguiu-se observar que uma grande maioria representando 87,5% da amostra, afirmaram que a empresa apresenta um conselho de sócios ou de família, e a parte restante disseram que a empresa não dispõe de um conselho de sócios ou de família.

Figura 10 - Existência do Conselho de sócios ou Conselho de família



Segundo os dados da pesquisa, 50% das empresas afirmam que apresentam critérios para admissão e promoção dos executivos parentes, e os restantes 50% das empresas não dispõem de critérios para admissão e promoção dos executivos parentes. Abordando o assunto das empresas que apresentam critérios pode-se dizer que, na organização familiar, implica em atentar para a necessidade de se ter êxito a integrar profissionais familiares na admissão, aplicando práticas de gestão mais racionais.

Figura 11 - Direção dos conflitos familiares da empresa

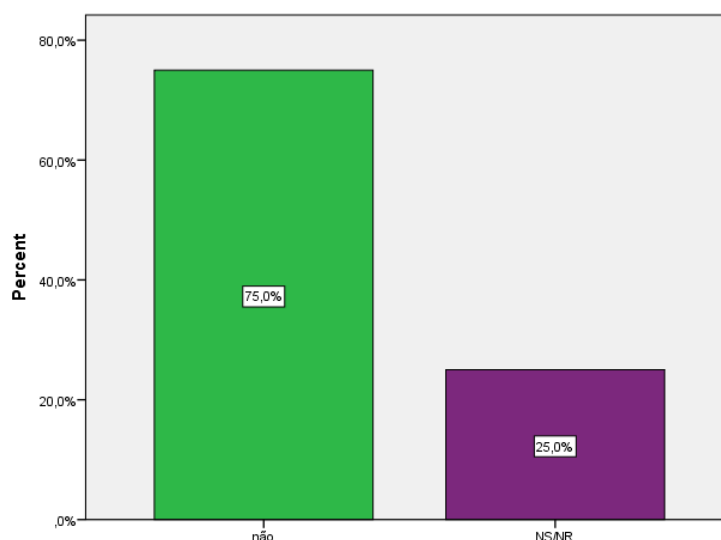


De acordo com a Figura 11, 62,5% das empresas afirmam que não sabem a quem são dirigidos os conflitos familiares, 25% relatam que são dirigidos ao Conselho de família e os restantes 12,5% afirmam que são ocultos, o que de acordo a Rica (2010), a negação dos conflitos termina gerando um entrave nas decisões, já que os problemas nunca são de fato explicados.

Na opinião dos entrevistados, a empresa diante de qualquer que seja o conflito procura solucioná-lo para evitar consequências ainda maiores, que possam prejudicar o desempenho da empresa.

Pode-se avaliar que as empresas adotam práticas de gestão para prevenir e minimizar os conflitos e acima de tudo assegurar um bom relacionamento entre todos os membros da organização, tais como: normas de convivência e princípios éticos. Além disso, as empresas utilizam-se da comunicação como uma das ferramentas fundamentais para trabalhar os conflitos, tanto no coletivo, como individualmente, com cada membro da empresa.

Figura 12 - Dirigente proprietário recorre a consultoria para resolver problemas familiares

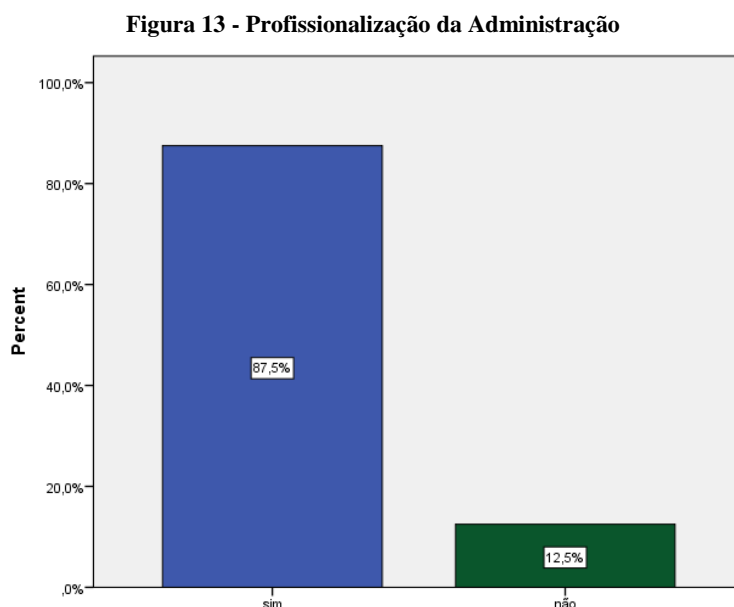


Fazendo uma breve análise da Figura 12, a maioria que representa 75% afirmam que os dirigentes não recorrem a consultoria e a acessória externa para resolver os problemas familiares, e os restantes 25% assumem a posição de não possuírem o conhecimento de tal fato.

Pode-se dizer que, parte das empresas não recorrem a ajuda externa, mas recorrer a ajuda de profissionais externos pode levar a melhorar e agilizar os processos existentes, e, até mesmo, incorporar novos sistemas que possibilitem a empresa a se manter numa posição privilegiada no seu campo de atuação.

3.2.3 – Importância da Profissionalização da Empresa

Deliberando sobre a profissionalização da administração (cf. Figura 13), 87,5% das empresas inquiridas afirmam que existe uma forte aposta na mesma, enquanto 12,5% não a seguem a mesma linha de raciocínio.



Na opinião dos entrevistados estes dizem que a profissionalização da administração na empresa familiar é muito importante porque muitas vezes o proprietário da empresa não tem conhecimento e não entrega o posto de gestor, e muitas vezes as empresas não inovam e não criam dinâmica no mercado.

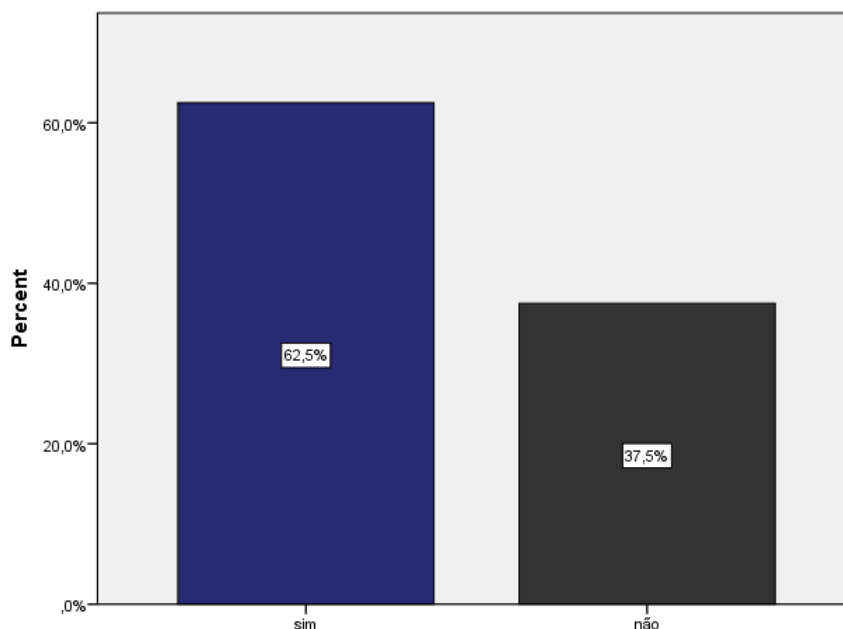
Abordando um pouco sobre a profissionalização, conclui-se que os proprietários consideram este assunto como sendo de grande relevância, utilizando-se desta ferramenta como auxílio ao desenvolvimento e sobrevivência da empresa, trazendo ganhos não somente para esta como para a família.

Verifica-se que uma grande maioria das empresas em estudo (cf. Figura 14), representando cerca de 62,5% apostam em investimentos nos recursos humanos oferecendo-lhes formações para torna-los profissionais multicapacitados, e a outra parte representando 37,5%, afirmam que não fazem investimentos em formações de profissionais.

Da análise pode-se dizer que a empresa familiar ao apostar na formação dos seus recursos humanos é uma mais-valia, uma vez que salvaguarda a necessidade de que é a base para o sucesso da continuidade da mesma no mercado altamente competitivo e dinâmico.

Também se observou que por principalmente possuírem laços afetivos fortes com seus funcionários, apresentam preocupações significativas com a qualidade de vida destes.

Figura 14 - Investimento na formação de profissionais multicapacitados e em equipas multicapacitadas



3.3 – Confrontação dos Objetivos

Nesta seção pretende-se uma confrontação entre os resultados teóricos e práticos do trabalho, com o intuito de comprovar os objetivos pretendidos.

No que diz respeito ao planeamento do processo de sucessão, considera-se que é cada vez mais crescente a realidade de que não basta apenas ter um sucessor para prosseguir os negócios das empresas familiares, mas também que esse sucessor tenha características de um profissional, que tenha experiência fora da empresa, habilitações, conhecimento da área do negócio, formação superior em Administração e áreas afins, e educação continuada.

O trabalho que o sucessor deve ter deve estar intimamente ligada a visão e missão das empresas, para que os objetivos que são traçados sejam atingidos.

Podemos afirmar que a maioria das empresas entrevistada apostam na profissionalização (87,5%), isto porque consideram que uma das soluções para resolver os problemas sucessórios é a adoção de uma administração profissionalizada, o que permite um tempo de vida mais longo às políticas de negócios, tornando-as mais

independentes dos planos de sucessão familiares.

As empresas familiares utilizam profissionais qualificados pelo facto de poder contribuir não só para uma boa sucessão, mas também para a eficiência da empresa familiar. O gestor deve perceber a importância de ocupar os cargos da sua empresa pelos méritos profissionais de seus funcionários e não pelos laços afetivos.

O crescimento dos negócios ou o sucesso da transição de gerações, cada vez mais requer a evolução de uma gestão empresarial para uma gestão profissionalizada.

CONCLUSÃO

A gestão em empresas familiares é sobretudo, um tema abrangente e desafiante, tendo em conta um contexto de complexidade e competitividade que supera de forma inigualável décadas anteriores.

Realça-se que as famílias empresariais são instituições peculiares. Abordando que para melhor ou para pior, são fontes de estímulo para os empreendimentos, assim como para seu próprio exílio

A pesquisa revelou que de certa forma a gestão e a profissionalização são elementos básicos para o sucesso de uma empresa e posiciona-se de forma bem clara sobre a abolição de alguns métodos utilizados pela empresa familiar, o que se denota nas empresas empresariais envolvidas no estudo.

Pode-se também expor que é de extrema importância que o processo de sucessão seja planeado desde o início da empresa, que o próprio fundador ou o sucessor coordene este planeamento.

Pode-se assim dizer que também a importância dos líderes familiares e os gestores profissionais no sentido de estabelecer uma boa comunicação com os empregados por meio de reuniões de grupo e boletins informativos, pois essas ações podem ajudar a reduzir a incerteza que naturalmente surge devido a transição da gestão da empresa.

Esta exigência é justificada pela definição de estratégias de sucessão que sirvam e permitam evolução das empresas, tanto a nível de gestão, tanto na evolução da sua atividade. O trabalho que o sucessor deve ter deve estar intimamente ligada a visão e missão das empresas, para que os objetivos traçados sejam atingidos.

No que abrange a qualidade de liderança de um administrador, este não depende somente de suas próprias características, mas também das características da situação na qual se encontra. O importante é o trabalho em equipa, valendo sempre ressaltar que as habilidades devem ser integradas de forma que possam contribuir para uma liderança participativa, sendo relevante que se introduza como convicção que ninguém realiza nada sozinho, inclusive para chegar ao topo de uma carreira profissional existe a necessidade de se

envolver com outras pessoas, de forma que o trabalho em equipa leva a organização a se integrar cada vez mais.

O crescimento dos negócios ou o sucesso da transição de gerações, cada vez mais requer a evolução de uma gestão empresarial para uma gestão profissionalizada. A utilização de profissionais qualificados pode contribuir não só para uma boa sucessão, mas também para a eficiência da empresa familiar.

A empresa deve sentir que a sucessão foi realizada de forma sábia e justa e que o sucessor foi preparado com qualificação académica e experiência profissional, portanto, suceder é um processo que deve ser desenvolvido com responsabilidade livre de conflitos, fruto das empresas familiares amadurecida e com clima organizacional propício.

Em suma pode-se concluir que com o estudo afirmar que é de extrema importância realçar que, por mais minucioso que seja o planeamento da profissionalização da empresa familiar, os novos profissionais devem ser ambientados gradativamente. No que tange a sucessão empresarial esta deve ser feita com base num planeamento, a escolha deve ser feita por critérios claros, a fim de atender os interesses atuais das empresas, defender os interesses futuros da empresa. Por meio de se ter um planeamento para o processo de sucessão sendo elaborado com antecipação poderá ocorrer de forma mais amena para os familiares envolvidos. Aminguando sobre o assunto, pode-se dizer que a sucessão é um aspeto complicado, em que exige por parte de um bom gestor um trabalho eficaz e eficiente para que haja bom sucesso a continuidade da organização familiar.

E também de anortear que as empresas familiares cada vez mais apostam na profissionalização familiar, o que se conclui é que são em partes os fatores sucesso da continuidade das empresas familiares em estudo.

Para finalizar há que dizer que o planeamento sucessório não tem como objetivo antecipar os direitos dos herdeiros ainda durante a vida de seus sucedidos, mas sim, determinar a forma de sucessão quando no futuro ocorrer a falta de seu titular.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DONATTI, L. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 1, n. 10, 3º trim. 1999.
- GERICK, K. E. et al. De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiares. São Paulo: Negócio, 1997.
- LODI, J. B. A empresa familiar. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- OLIVEIRA, Pinho Rebouças Djalma. Empresa Familiar. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- ADACHI, Pedro Podbot. Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- DONNELEY, R.G. The family business. *Harvard Business Review*, v. 42, n. 4, Aug. 1964.
- Morgan, G. Imagens de organização São Paulo: Atlas, 1996. 421 pág.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
- GERICK, K. E. et al. De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BERNHOFER, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1991.
- SIMON, Herbert. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- WERNER, René. Família e negócios: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.
- WERNER, René. A empresa familiar e o Agronegócio. Revista Gazeta de Ribeirão, p. 2, agosto 2006.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme et al. O trabalho numa perspectiva teórico-crítica: um exercício conceitual. In: Organizações e sociedade, Salvador, v. 4, n. 10, set./out. 1997.

- REZENDE, R.; OLIVEIRA, J. B.; ELIAS, A. Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6., 2010, Recife.
- LEMO, Mônica de Faria Mascarenhas e. O Processo de Sucessão em Empresas Familiares. Revista FAE BUSINESS, n.5, p.40-42, abril 2003.
- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: Ediupf, 2007.
- GERSIK, Kelin *et al.* De geração para geração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CARLZON, J. Refletindo Sobre Sucessão. Sala virtual de empresa familiar. Disponível em: <<http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>. Acesso em 15 de Julho de 2018>.
- ALTHEMAN, Edman; MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. Uma outra Perspectiva Profissionalização e Sucessão. Revista da ESPM, p. 20-24, Setembro/Outubro, 2004.
- RICCA, Domingos. Empresa Familiar- Sucessão Em Conflito. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em: <<http://www.empresa familiar.com.br/artigo 13-1.asp>. Acesso em 17 de Julho de 2018.>
- RICCA, Domingos. Empresas familiares. São Paulo, 2001. Disponível em <http://www.empresafamiliar.com.br>. Acesso em: 17 de Julho de 2018.
- LEONE, N.M.C.P.G. Sucessão na Empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado; São Paulo: Atlas, 2005; 198 pg.
- Lethbridge, E. Tendências de Empresa familiar no mundo. Revista BNDES, n.7 , p.1-18, Jun.1997.
- SIMON, H. A. Models of bounded rationality.2.ed, Cambridge: MIT Press, 1979. 478 pg.
- BORNHOLDT, W. Governança na Empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 pg.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, E. M. (1990). Técnicas de pesquisa. 1 ed, São Paulo: Atlas.

MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M. (2007). Fundamentos de metodologia científica. 1 ed, São Paulo: Atlas.

RICHARDSON, R. J. et al. Pesquisa social (2007). Métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas.

LEMONS, Mônica de Faria Mascarenhas e. O Processo de Sucessão em Empresas Familiares. Revista FAE BUSINESS, n.5, p.40-42 Abril 2003.

STONER, A. F. James, FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

REZENDE, R.; OLIVEIRA, J. B.; ELIAS, A. Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6., 2010, Recife.

Gestão das Organizações – SEBASTIÃO TEIXEIRA 2ª EDIÇÃO.

Gestão de empresas- princípios fundamentais – o futuro da gestão é a gestão do futuro Ser líder empresarial – visão e valores – desafio e resposta – edições Cetop.

Princípios de Gestão das Organizações- ANA MARIA SATOMAR- JORGE RODRIGUES – MANUELA DUARTE.

OAE – Organização e Administração de Empresas – HELDER VIEGAS DA SILVA- ADELAIDE MATOS – TEXTO EDITORA.

A Empresa – Organização e Gestão – Curso Complementar – Porto Editora- MARIA DO ROSARIO TEIXEIRA- AIRES SOUSA.

RODRIGUES, Jorge José Martins – Empresa Familiar / PME: O Conselho de Administração nas empresas familiares – Instituto Politécnico de Setúbal, 2004.

APÊNDICE

A. QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de uma pesquisa para obtenção de subsídios para o trabalho de conclusão de Curso em Organização e Gestão de Empresas, na Universidade do Mindelo, trabalho este realizado por Sualene Gomes Alves, versando o tema «Desafios de Gestão em Empresas familiares: Estudo de caso Casas Comerciais no Mindelo.»

Agradeça muito se pudesse colaborar comigo, respondendo ao questionário. Garanto o anonimato e a confidencialidade das suas respostas.

Dados da Empresa

Nome _____

Ano da constituição _____

Constituição jurídica _____

Sector de atividade _____

Nº de Empregados _____

Produto ou Serviço Oferecido _____

1) Quem comanda a administração da empresa?

1 Agregado

2 Agregados

3 Ou mais agregados

NS /NR

2) Ao nível de sucessão os lugares deixados pelos parentes foram assumidos pela 2ª geração familiar?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>
NS /NR	<input type="checkbox"/>

3) Ao iniciarem suas atividades o poder decisório concentrava nas mãos do fundador?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>
NS /NR	<input type="checkbox"/>

4) Que tipo de liderança predomina na empresa?

Autocrática,	<input type="checkbox"/>
Consultiva,	<input type="checkbox"/>
Participativa,	<input type="checkbox"/>
Carismática	<input type="checkbox"/>
NS /NR	<input type="checkbox"/>

5) Ao nível de gestão os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>
NS /NR	<input type="checkbox"/>

6) A gestão de empresas e a gestão familiares se diferem?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>
NS /NR	<input type="checkbox"/>

7) Foi feita sucessão na empresa?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>
NS /NR	<input type="checkbox"/>

8) Caso foi feito sucessão, o comando da empresa foi dirigida a quem?

Transmissão para herdeiros	<input type="checkbox"/>
Venda a membros da família	<input type="checkbox"/>
Venda aos gestores profissionais da empresa	<input type="checkbox"/>
Venda a terceiros	<input type="checkbox"/>
NS /NR	<input type="checkbox"/>

9) Além de ser agregado, que critérios levam em conta para definir o sucessor da empresa?

Experiencia profissional fora da empresa	<input type="checkbox"/>
Habilitações literárias	<input type="checkbox"/>
Sucesso profissional	<input type="checkbox"/>
Formação superior em Administração e área afins	<input type="checkbox"/>
Conhecimento do negócio da empresa	<input type="checkbox"/>
Convívio social e político	<input type="checkbox"/>
Educação continuada	<input type="checkbox"/>
NS /NR	<input type="checkbox"/>

10) Que tipo de Modelos de Sucessão Profissional a empresa adotou?

A Profissionalização da Família	<input type="checkbox"/>
Profissionalização de Empregados Não Familiares	<input type="checkbox"/>
Gestores Profissionais Externos	<input type="checkbox"/>
NS /NR	<input type="checkbox"/>

11) Que fatores dificultaram o processo de sucessão?

Dificuldade em demitir o executivo antecessor

Disputa de poderes entre membros da família

Dificuldade em desempenhar diferentes papéis

NS /NR

12) A empresa apresenta algum conselho sócios ou conselho de família?

Sim

Não

NS /NR

13) A empresa apresenta critérios para admissão e promoção dos executivos parentes?

Sim

Não

NS /NR

14) A quem são dirigidos os conflitos familiares da empresa?

Aos profissionais dos Recursos Humanos

Ao Fundador

Conselho de família

Ao conselho de Administração

São ocultos

NS /NR

15) O dirigente proprietário recorre / recorria a consultoria e à assessoria externa para resolver problemas de família?

Sim

Não

NS /NR

16) A Empresa aposta na profissionalização da sua administração?

Sim

☐

Não

☐

NS /NR

☐

17) A Empresa investe na formação de profissionais multicapacitados e multidisciplinares?

Sim

☐

Não

☐

NS /NR

☐

B. ENTREVISTA

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa para obtenção de subsídios para o trabalho de conclusão do curso em Organização e Gestão de Empresas na Universidade do Mindelo, trabalho este realizado por Sualene Gomes Alves, versando o tema “**Desafios de Gestão de Empresas Familiares: Estudo de caso empresas comerciais do Mindelo**”.

Agradeça muito se pudesse colaborar comigo. Garanto o anonimato e a confidencialidade das suas respostas.

Data: ____/____/____

Início ____: __

I. Identificação do Entrevistado

Nome _____

Cargo _____

Tempo que ocupa o cargo _____

Formação académica _____

Profissional _____

Anos na Empresa _____

I. Dados da empresa

Poderia fazer um breve resumo da história da vossa empresa, isto é, quando foi constituído, como evoluiu no mercado e a principal atividade?

Qual a missão, a visão e valores da vossa empresa?

A empresa procurou criar diferenciais competitivos baseadas em alguma estratégia, como por exemplo liderança, diferenciação ou outra abordagem?

Considera a estrutura orgânica da empresa adequada ao ambiente de negócio predominante (altamente competitivo)?

II. Importância da Sucessão na Empresa

Houve entraves a sucessão da Empresa?

Sim ____

Não ____

NS/NR ____

Se sim, quais foram as principais entraves a sucessão na empresa?

A perda da atividade profissional ____

Cultura empresarial ____

Os problemas ou conflitos familiares ____

A falta de sucessor ____

A complexidade das soluções jurídicas a serem implantadas ____

A personalidade do dirigente ____

A existência de uma garantia pessoal ____

A falta de um mercado empresarial ____

O regime fiscal ____

Outros ____

Do seu ponto de vista, a falta de planeamento no processo decisório acaba por afetar a continuidade de Empresas familiares? Se não, porque? Se sim, porque?

Caso a empresa não fizesse o planeamento do processo sucessório, recomendaria o planeamento?

III. Importância da profissionalização na empresa

No seu ponto de vista, a profissionalização da administração de uma empresa familiar é essencial para a continuidade da mesma?

A Empresa apostou na profissionalização do Sucessor?

Qual sua perceção sobre a continuidade das gerações de empresas familiares no mercado face a entrada dos novos estabelecimentos comerciais, lojas chinesas?

Obrigada pela atenção, melhores saudações